



PREMIER MINISTRE



JUIN 2006

ACTES DU COLLOQUE

*Les mobilités professionnelles :  
une réponse aux tensions  
du marché du travail ?*

Palais d'Iéna, 25 avril 2006

organisé par le Centre d'analyse stratégique  
et le Conseil d'orientation pour l'emploi

en partenariat avec





PREMIER MINISTRE

Conseil  
d'Orientation  
pour l'Emploi

en partenariat avec



Paris, 11 juillet 2006

**ACTES**

**Colloque**

**« Les mobilités professionnelles :  
une réponse aux tensions  
du marché du travail ? »**



**Jeudi 29 juin 2006**

**Palais d'Iéna  
Siège du Conseil économique et social**

**Synthèse des interventions**

Centre d'analyse stratégique  
18 rue de Martignac  
75700 Paris cedex 07  
Téléphone 01 45 56 51 00  
[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)

Contact Presse Caroline de JESSEY  
01 45 56 51 37 – 06 21 80 35 63  
[caroline.de-jessey@strategie.gouv.fr](mailto:caroline.de-jessey@strategie.gouv.fr)

*Crédits photos : Thierry Marro  
(Centre d'analyse stratégique)*

## SOMMAIRE

---

<p>Ouverture par Jacques DERMAGNE, Président du Conseil économique et social .....</p>	p. 4
<p>Introduction de Raymond Soubie « Mobilité et sécurisation des parcours professionnels » .....</p>	p. 6
<p>Exposé par Olivier Marchand « Mobilité professionnelle : de quoi parle-t-on ? » .....</p>	p. 7

---

<p>Les mobilités internes à l'entreprise sont-elle réservées aux entreprises grandes et prospères ? Quelles en sont les conditions de réussite ? Table ronde présidée par Daniel Atlan.....</p>	p. 11
<p>Exposé des enjeux par Christine Afriat .....</p>	p. 12
<p><i>Témoignages de :</i></p>	
<p>« Faire de l'intégration et de la mobilité interne une opportunité pour chacun », Philippe Vivien .....</p>	p. 13
<p>« Une grande entreprise face à l'évolution de ses métiers de base : le cas de l'assurance », Sabine de Chabannes .....</p>	p. 15
<p>« Les évolutions internes comme première réponse aux besoins de recrutement », Annick Dumont .....</p>	p. 17

---

<p>Quelles sont les conditions de réussite de la mobilité externe ? Table ronde présidée par Annie Thomas.....</p>	p. 26
<p>➤ <b>Le point de vue des branches</b></p>	
<p>Exposé des enjeux par Georges Asseraf .....</p>	p. 27
<p><i>Témoignages de :</i></p>	
<p>« Comment favoriser l'employabilité de salariés dans le cadre d'une mobilité interbranches : un exemple d'initiative commune à sept branches », Xavier Royer.....</p>	p. 28
<p>« Un retour d'expérience sur la mobilité interprofessionnelle » Bruno Pelton .....</p>	p. 30
<p>Témoignage d'Annie Thomas .....</p>	p. 33

➤ **Le point de vue des acteurs territoriaux**

Exposé des enjeux par Christian Charpy ..... P. 36

Témoignages de :

« Construire un projet de mobilité professionnelle locale  
avec les partenaires sociaux », Arnaud du Crest ..... p. 37

« Mobilité dans l'industrie : partager les bonnes pratiques »  
Anne Stéfanini ..... p. 39

« L'accompagnement des mobilités professionnelles  
dans une logique d'ancrage territorial », Didier Cardon ..... p. 41

---

Conclusion et mise en perspective de la journée, synthèse de Sophie Boissard,  
directrice générale du Centre d'analyse stratégique ..... P. 47

---

Clôture par Gérard Larcher, ministre délégué à l'Emploi, au Travail  
et à l'Insertion professionnelle des jeunes ..... p. 50

09 h 15

## Ouverture par Jacques DERMAGNE, Président du Conseil économique et social



C'est avec plaisir que nous vous accueillons pour ce colloque au Conseil économique et social (CES). Sophie Boissard nous avait exposé, lors de la séance plénière du 17 mai dernier, le destin qu'elle voulait donner à l'institution nouvelle qu'est le Centre d'analyse stratégique (C.A.S) et les coopérations qu'elle envisageait de développer. Ce colloque est la concrétisation de l'idée selon laquelle il existe entre nos deux maisons, qui ne sont pas de la même taille et n'ont pas le même positionnement, des points de convergence possibles.

La très grande diversité des instances de concertation, qui sont autant d'outils d'aide à la décision pour la puissance publique, me conduit à penser qu'il est de l'intérêt de nos deux institutions de travailler ensemble, car la fonction consultative est essentielle pour la démocratie. La manière dont a été conduit le débat sur le Contrat première embauche (CPE) montre qu'aucune décision importante ne devrait être prise sans consultation.

Aujourd'hui, le désarroi de la classe politique est grand face à la complexité croissante des questions. Depuis 1978, aucune majorité parlementaire n'a été reconduite et les victoires électorales le sont souvent par défaut, traduisant l'énorme déception de l'opinion à l'égard du pouvoir politique dont elle attend tout mais auquel elle semble avoir cessé de croire. La réponse du politique à cette situation n'est pas satisfaisante : il multiplie les instances de concertation, mais il les sollicite souvent trop tard.

Bien des questions se posent d'ailleurs sur la pertinence de ces instances. Si nous voulons installer la démocratie sociale et participative, il est urgent de donner une unité et une cohérence à la fonction consultative. Les convergences existent entre le CAS et le CES. Vos conclusions relèvent d'une expertise technique dont la nécessité est évidente. Les nôtres se nourrissent de l'expertise du quotidien, de la proximité et leur production s'inscrit dans un processus de confrontation, de partage et de dialogue afin d'aboutir à un consensus qui s'efforce d'être de moins en moins tiède.

L'expertise technocratique ne peut être ni un projet ni un élément fédérateur de l'action politique. La composition du CES éloigne notre institution de cette tentation. Elle nous met en capacité d'installer au cœur du débat public, même si elles sont contradictoires, les aspirations de nos concitoyens. En réunissant autour d'une même table, telle est notre mission constitutionnelle, les représentations des organisations d'employeurs, de salariés, syndicales, familiales, agricoles ou associatives, nous montrons chaque jour que la confrontation d'intérêts contradictoires n'interdit pas un accord qui exprime pleinement le sens de l'intérêt général. Notre mission est en effet de produire du consensus qui n'est ni un renoncement ni une

volonté de maintenir l'existant. Le consensus n'est pas un immobilisme, c'est bien l'inverse, c'est l'opportunité de créer des conditions pour aller vers le progrès malgré les dangers du monde contemporain.

C'est donc en considérant la différence de nos démarches que nous devons travailler au renforcement de nos liens. Je me félicite du choix du sujet de votre colloque. La question des mobilités professionnelles est en effet au cœur du débat public. Avec la mondialisation, l'emploi est devenu un casse-tête économique et social avec, entre les États, une guerre économique d'une brutalité jamais atteinte. Les gains de productivité détruisent massivement des emplois, les délocalisations se multiplient, c'est un fait. On ne peut que constater les ouragans, il ne sert à rien de les mettre hors la loi.

Malgré la mondialisation, l'emploi est partout à la traîne. L'industrie fabrique plus avec moins de personnes. Or, sur les 3 milliards d'emplois dans le monde, 21 % à peine sont dans l'industrie, 40 % sont encore dans l'agriculture. Les usines, de plus en plus automatisées, ne permettent plus d'espérer qu'elles génèrent, malgré leur multiplication, un retour à l'emploi de masse. En France, l'agriculture, qui s'est modernisée, a libéré 4 millions d'emplois d'ouvriers agricoles. Au plan mondial, jamais une telle quantité de richesses n'a été produite, pourtant l'emploi ne suit pas. La Chine, qui connaît une croissance de 10 %, ne crée que 10 millions d'emplois par an pour les 20 millions de Chinois qui entrent, chaque année, sur le marché du travail. La zone Europe risque de connaître encore une croissance en pente douce pendant quelques années. On le voit, les marges de manœuvre sont donc réduites en matière de création d'emplois.

Dans ce contexte, les échelons les plus efficaces pour aborder la question de l'emploi restent l'échelon national et l'échelon local. Notre pays va en effet se retrouver, à très court terme, dans une situation de plein emploi dans certains secteurs avec les départs à la retraite des baby-boomers. On prévoit ainsi 750 000 emplois à pourvoir chaque année. En même temps, certaines branches d'activité traditionnelles ne sont plus pourvues en emploi. Ce retour au plein emploi va, paradoxalement, se traduire par des difficultés de recrutement pour les entreprises. Les documents du CAS le disent clairement : l'encouragement à la mobilité interne ou externe est le moyen de se prémunir contre la réalisation d'un tel scénario.

Il faut donc revaloriser certains métiers et organiser la reconversion massive vers les nouveaux gisements d'emplois. Ce n'est pas qu'une nécessité sociale, c'est une nécessité des temps modernes. Il faut en trouver le chemin avec réalisme et humanisme. Il vous appartient d'expertiser les conditions de mise en œuvre de la mobilité tant du point de vue des structures, que du financement ou des systèmes de formation qu'ils supposent. C'est une belle ambition pour le CAS, dans l'optique d'une stratégie gagnante tant pour les salariés que pour les entreprises.

La décision publique a un besoin essentiel de médiation et de dialogue. Et la fonction consultative apparaît comme un des grands piliers d'une forme nouvelle de gouvernance publique plus démocratique et plus sereine. Depuis 30 ans, les politiques se présentent devant les électeurs en affichant l'emploi comme priorité absolue. S'ils savent tenir compte aussi bien des aspirations des hommes et des femmes que de la croissance économique, car les solutions ne peuvent qu'être partagées, nous saurons les accompagner.

Bon travail et échanges fructueux, lors de ce colloque, chers amis.

## « Mobilité et sécurisation des parcours professionnels »



### Introduction par Raymond SOUBIE, Président du Conseil d'orientation pour l'emploi

Monsieur le Président,

Le Conseil Economique et Social, sous votre houlette, est la maison commune de la démocratie sociale. C'est l'un des rares endroits de la République où chacun peut se retrouver en toute liberté intellectuelle et d'expression. Je vous remercie d'avoir bien voulu accueillir aujourd'hui ce colloque. Pour l'organiser, le Conseil d'Orientation pour l'Emploi s'est associé au Centre d'analyse stratégique et à l'initiative de Sophie Boissard. Le thème des mobilités professionnelles internes et externes, qui est le nôtre, est l'un des grands sujets des politiques de l'emploi aujourd'hui, sinon le principal. Nous sommes très heureux que cette journée soit montée avec le partenariat de Liaisons Sociales.

Quand on rencontre des personnes ayant de hautes responsabilités, politiques ou autres, dans ce pays, on est frappé, même s'il y a des exceptions remarquables, de leur méconnaissance commune des politiques de l'emploi. On s'aperçoit très vite qu'il y a un écart très important entre la réalité du marché du travail et les idées qu'ils s'en font. Et ne parlons pas d'une opinion publique moins experte. Nous savons que l'emploi est une sorte de maelström tant en France que dans la plupart des pays industrialisés. Chaque jour ouvrable, 10 000 emplois apparaissent en France, 10 000 emplois disparaissent. Et 30 000 personnes changent de situation juridique par rapport à l'emploi. J'ai souvent posé cette question à de nombreux dirigeants : « combien d'emplois, selon vous, disparaissent et apparaissent, chaque jour ouvrable, en France ? » Les réponses varient de quelques centaines à 1 000 ou 2 000 pour les plus audacieux.

La réalité de l'emploi n'est pas celle d'un lac tranquille troublé de temps à autre par des annonces de suppressions d'emplois, mais bien un mouvement perpétuel touchant postes de travail et salariés.

Pour l'entreprise, cette forte mobilité est un des moteurs de la croissance. Elle permet la ré-allocation des ressources vers les entreprises innovantes et dynamiques. Elle est donc une condition de la dynamique et de la création des emplois. Les mobilités ne doivent plus être traitées seulement comme la conséquence – regrettable – de la vie économique mais aussi comme une chance pour la croissance. Ajoutons, qu'en outre, le départ à la retraite des générations de l'après-guerre va entraîner un appel d'air qui va s'ajouter aux besoins de main d'œuvre déjà existant dans les entreprises. Si l'on n'y prend pas garde, comme l'a très bien montré le groupe de travail de Christine Afriat, nous verrons cohabiter en France un taux de chômage élevé et des besoins non satisfaits de main d'oeuvre pour les entreprises. Cette situation a déjà commencé. Si elle s'aggrave, nous serions dans une situation de dysfonctionnement mais aussi de scandale.

Plusieurs enquêtes en Europe auprès des salariés montrent que la France offre un paradoxe extraordinaire puisque les sécurités juridiques y sont parmi les plus élevées d'Europe alors que les salariés français éprouvent un sentiment d'insécurité croissante. Les sécurités formelles sont de moins en moins vécues comme des sécurités réelles. Pour 75 % des Français, qui disent aussi être inquiets, l'âge d'or est derrière. Les temps d'avant étaient plus heureux que ceux d'aujourd'hui car en matière d'emploi, chacun avait une trajectoire continue sans rupture, avec une progression au mérite et à l'ancienneté. Le CDI était le contrat à durée infinie. Avec les énormes mouvements qui caractérisent le marché du travail, cette situation est révolue. Par ailleurs, la mobilité passe aujourd'hui beaucoup plus qu'hier par le chômage : 1 mobilité sur 2 se traduit par une phase de chômage au lieu de 1 sur 4 auparavant. Enfin, le déclin de l'industrie et la montée du tertiaire renforcent les salariés français dans l'impression qu'ils ont de vivre en matière d'emploi dans un monde profondément incertain.

Dans cette situation, que faire ? Il y a apparemment un accord profond dans notre pays sur la nécessité d'une sécurisation des parcours professionnels. La vraie sécurité de l'emploi passe par le développement de l'employabilité des salariés, la reconnaissance de leurs expériences passées, la formation et les aides au reclassement. C'est là-dessus que doivent se mobiliser tous les acteurs. L'originalité de cette journée, c'est que c'est une journée d'acteurs, de personnes qui ont accompli et réalisé.

Pour terminer, j'évoquerai la mission du co-organisateur de cette journée : le Conseil d'orientation pour l'emploi. Il a été établi il y a quelques mois sur le modèle du COR : même composition, très large, regroupant partenaires sociaux, parlementaires de la majorité et de l'opposition, personnalités qualifiées. Son but : parvenir à une connaissance partagée sur les causes du chômage et les types de solutions envisageables puis, si possible, à un diagnostic commun. Le sujet est complexe et, dans le pays de faible consensus qu'est la France, demande du temps. Mais l'accomplissement de cette mission est essentielle si l'on veut construire de vraies solutions dans la durée. Dans cette démarche, nous avons des leçons à prendre auprès du CES et nous ne nous en priverons pas.

### « Mobilité professionnelle : de quoi parle-t-on ? »



**Exposé par Olivier MARCHAND, chef du département de l'emploi et des revenus d'activités, INSEE**

*Olivier Marchand, inspecteur général de l'INSEE depuis mars 2003, il est chef du département « Emploi et revenus d'activités » de la direction des statistiques démographiques et sociales de l'INSEE.*

Je vais commencer par répondre à la question qui m'a été posée et décortiquer ce qu'il y a derrière ce terme qui englobe beaucoup de notions, pas toujours faciles à démêler. Distinguons mobilité des personnes et ré-allocation des emplois : la première traite des parcours individuels, la seconde est plus axée sur le suivi des emplois qui se créent et disparaissent en fonction de la demande de travail.

En matière de parcours individuels, les formes de mobilité, interne ou externe, sont très nombreuses : entrées et sorties d'activité, changements d'emploi, changements d'entreprise, d'établissement ou de poste au sein du même établissement, changements de secteur d'activité, de profession, de catégorie socioprofessionnelle, ou encore de zone géographique de lieu de travail...

La plupart des travaux sur la mobilité portent sur des périodes qui s'arrêtent en 2001 et 2002 ce qui peut influencer sur le jugement qu'on peut porter sur l'ensemble de la période. Pour les actualiser, je me suis appuyé sur les enquêtes Emploi 2002 à 2005, l'enquête FQP 2003 et d'autres sources, comme les DADS, qui fournissent des informations sur tous les mouvements qui se produisent dans les entreprises.

Les conditions de la mobilité se sont profondément transformées entre les années 60 et aujourd'hui. Dans les années 60, la vie active était structurée en trois grands temps séparés : la formation, l'emploi, parfois toute la vie dans la même entreprise, puis la retraite. Ce schéma a explosé. Les trajectoires professionnelles sont beaucoup plus accidentées et instables. Au début de la carrière comme à sa sortie. Depuis le premier choc pétrolier, l'insertion des jeunes est ainsi plus tardive, plus longue, plus chaotique. L'écart avec les autres catégories d'âge s'est fortement élargi. Comment cela pèsera-t-il sur leur vie professionnelle ultérieure ? C'est toute la question. A la sortie, l'enjeu est désormais de faire reculer l'âge de sortie de la vie active après l'avoir fait baisser.

En ce qui concerne les interruptions en cours de vie active, nous avions auparavant deux modèles d'activité très identifiés : l'un masculin, avec des carrières plutôt ascendantes, l'autre, féminin, marqué par une interruption liée à l'arrivée des enfants avec une incidence négative forte sur la progression de carrière. Depuis les années 60, cette opposition a diminué mais la mobilité en cours de vie active n'a cessé de progresser avec de multiples causes d'interruptions plus courtes (formation, formes de chômage découragé, périodes de maladie-invalidité,...).

Nous assistons également à un bouleversement des fins de carrière professionnelle, avec la montée d'un chômage très proche de l'inactivité. La durée de la vie active s'est réduite de 7 ou 8 ans entre les années 60 et aujourd'hui. C'est dans certains cas ce que l'on appelle « la pré-retraite Unedic », avec notamment les dispenses de recherche d'emploi ; c'est aussi le développement massif de mesures de retraites anticipées encore souhaitées mais plus vraiment souhaitables aujourd'hui.

De manière générale, nous constatons une forte augmentation de la mobilité subie, notamment avec la montée des emplois temporaires et la mise en place de nouvelles organisations du travail favorisées par les nouvelles technologies. La banalisation des emplois temporaires provoque ainsi une bipolarisation des salariés entre anciennetés très courtes et anciennetés de plus en plus longues, pour des personnes ayant commencé à travailler durant les 30 glorieuses. Il y a, d'un côté, une rotation accélérée sur des postes faiblement qualifiés, de l'autre, un allongement de l'ancienneté dans l'emploi pour un groupe composé majoritairement de cadres, ou de professions intermédiaires dans les grandes entreprises et la fonction publique.

Mobilités internes ou externes ? Ces deux formes s'opposent sur de nombreux points. La mobilité interne est restée assez stable. La mobilité externe fluctue fortement, quant à elle, avec la conjoncture. Elle s'intensifie avec l'amélioration de l'activité. La mobilité interne est

plutôt le fait des grandes entreprises. La mobilité externe est plus fréquente dans les PME. La mobilité interne concerne plutôt les secteurs industriels et dans la fonction publique. La mobilité externe est forte dans le secteur tertiaire. En matière de qualifications, nous constatons également une opposition entre les deux formes de mobilité. La mobilité interne est le lot des salariés moyennement qualifiés. La mobilité externe offre un visage plus dispersé. En revanche, elle est plus payante en termes de promotion. Mais le contexte conjoncturel a une forte incidence sur elle. La reprise profite ainsi aux salariés qualifiés qui n'hésitent pas à démissionner. En période difficile, la mobilité externe est plutôt subie avec chômage et déclassement. Il est important de noter que le désir de changer d'emploi n'a jamais cessé de s'accroître. Les gens ont plus que jamais envie de bouger mais ils ont peur d'affronter ce risque en période de conjoncture défavorable.

Sur la mobilité « professionnelle », c'est-à-dire le changement de profession, des études intéressantes ont été menées pour repérer les filières de promotion et elles ont mis en évidence trois types de filières : mise à son compte, souvent vers 30 ans, parfois avec l'aide de dispositifs publics, filière technique (assez masculine), filière administrative (hommes et femmes).

Si nous comparons les carrières entamées avant 1960 et celles des générations suivantes, les carrières des aînés se sont beaucoup mieux déroulées. Les chances de faire carrière ont diminué avec le temps. Le diplôme garantit moins l'avancement, même s'il est de plus en plus nécessaire pour accéder au statut de cadre. Il faut également noter un lien certain entre mobilité géographique et avancement, en particulier pour les cadres. Les régions ont, de l'une à l'autre, des différences importantes d'attractivité selon les âges des salariés. L'Île-de-France attire les jeunes et repousse les familles plus âgées. Entre 1990 et 1999, c'est la région qui a enregistré le taux de solde migratoire le plus négatif.

En matière de migrations externes, plus difficiles à mesurer, je voudrais insister sur deux points. D'abord, la différence très grande entre les apports migratoires des années 60 et celle des années 2000. La première était composée de travailleurs, la deuxième se nourrit essentiellement du regroupement familial. Ces phénomènes ont une incidence forte sur nos projections de population active. Nous avons longtemps pensé qu'à partir de 2006, avec le départ à la retraite des babyboomers, la population active diminuerait de façon d'abord lente puis accélérée. Ce changement de rythme a d'ores et déjà été repoussé de quelques années et nous pourrions même assister à une légère remontée des ressources en main-d'oeuvre à l'horizon de 2050. Nous ne pouvons plus dire : « tout s'inverse et nous allons avoir des pénuries dramatiques. Les naissances sont plus nombreuses que prévu et les migrations pourraient se poursuivre à hauteur de 100 000 personnes supplémentaires par an.

Si je résume les enjeux de la mobilité professionnelle, il y a, en premier lieu, celui des déséquilibres qui s'annoncent du fait de la démographie. Les départs en retraite vont amplifier la redistribution des emplois, ce qui supposera, sans compter les évolutions technologiques, une main-d'oeuvre encore plus mobile. Il faut considérer comme une priorité l'adaptation permanente des personnes aux besoins des entreprises. Il faut aussi remédier aux contradictions de la formation tout au long de la vie et réussir la sécurisation des trajectoires des travailleurs les plus fragiles.

Une conjoncture favorable permettrait de profiter du désir des salariés de changer d'emploi qui n'a cessé de s'accroître au fil des dernières décennies. A l'inverse, sans reprise, ce qui a été le

cas en 2003, 2004 et 2005, la mobilité professionnelle à marche forcée risque de se traduire par une aggravation des écarts entre les titulaires d'emplois qualifiés et les autres.



**Commentaire de Denis Boissard, directeur de la rédaction du journal Liaisons sociales**

Quelques très brèves remarques d'un simple observateur de la vie sociale et des pratiques de ses acteurs. Sur cette question des mobilités professionnelles, on peut, me semble-t-il, avoir deux lectures : celle du verre à moitié plein ou celle du verre à moitié vide.

Le verre à moitié plein, c'est un cadre législatif et conventionnel récent qui a clairement intégré la nécessité de susciter et d'accompagner les mobilités internes et externes des salariés. Il faut ainsi se féliciter de l'accord unanime des partenaires sociaux sur la formation tout au long de la vie professionnelle du 20 septembre 2003 et de la loi du 4 mai 2004 qui l'a avalisé, ainsi que des 375 accords de branche intervenus depuis lors sur ce même thème. Va aussi dans le bon sens la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 qui impose aux entreprises de plus de 300 salariés une obligation de négocier tous les trois ans sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences : les employeurs et leurs interlocuteurs syndicaux sont ainsi incités à sortir d'une gestion à chaud et tardive des restructurations pour entrer dans une logique de dialogue social sur une gestion préventive des mobilités nécessaires. À signaler également l'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 sur l'emploi des seniors qui crée notamment un droit de chaque salarié à partir de 45 ans à un entretien professionnel de deuxième partie de carrière, dont certaines dispositions sont reprises dans le projet de loi sur la participation et l'actionnariat salarié. Dans le même esprit, il faut enfin mentionner l'expérimentation depuis le 1er mars d'un contrat de transition professionnelle dans six bassins d'emploi et la création future d'un congé de mobilité, plus ambitieux que l'actuel congé de reclassement. Bref, l'impulsion est là.

Mais si l'on observe maintenant le verre à moitié vide, le constat inspire moins à l'optimisme. Tout se passe comme si la plupart des acteurs n'avaient pas pris la mesure des profondes évolutions à venir sur le marché du travail et préféreraient s'installer dans un attentisme prudent. En témoignent les débuts laborieux du DIF, en principe en vigueur depuis deux ans, mais qui peine à s'inscrire dans la pratique des entreprises. Si quelques entreprises ont bien perçu son intérêt stratégique pour développer les compétences et l'employabilité de leur personnel, la plupart d'entre elles ont évité de faire trop de publicité à une réforme dont elles craignent l'impact financier ou dont elles surestiment la complexité (sans doute une réalité pour les plus petites d'entre elles). Et contrairement à ce qu'espéraient les signataires de l'accord interprofessionnel, la formation n'est pas encore devenue un enjeu de dialogue dans l'entreprise : on compte à peine plus de 300 accords d'entreprise sur ce thème en 2005, soit moins de 2 % des textes conventionnels conclus à ce niveau. Le bilan est plus inquiétant

encore pour l'obligation de négocier sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, en vigueur depuis un an et demi : on ne compte à ma connaissance (chiffre vérifié auprès de la DGEFP) qu'une quinzaine d'accords de GPEC proprement dits, même si quelques accords sur la formation et la gestion des âges font, comme M. Jourdain, de la GPEC sans le savoir. Les mesures tardives des plans de sauvegarde de l'emploi ont donc encore de beaux jours devant elles. On regrettera aussi la timidité des branches sur la transférabilité du DIF, qui aurait pu être un puissant levier de mobilité externe du salarié : au mieux, celle-ci est prévue entre les filiales d'un même groupe, mais rares sont les accords qui prévoient le transfert des droits acquis au sein de toutes les entreprises de la branche. Autre signe ennuyeux, le décollage poussif de la validation des acquis de l'expérience, instaurée il y a quatre ans : fin 2005, on ne comptait que 20000 diplômés issus de la VAE. Je n'apprendrais rien en observant que les réticences des jurys de l'Éducation nationale à valider les diplômes découlant de cette filière parallèle de qualification ne sont pas pour rien dans ce très médiocre démarrage.

Alors certes il faut laisser le temps à ces dispositifs de s'installer dans le paysage, mais pour que le retournement démographique ne se transforme pas en scénario catastrophe sur le marché du travail, il va falloir que les acteurs – entreprises, branches, voire pouvoirs publics – changent de braquet sur le terrain des mobilités professionnelles. D'où l'importance des transferts d'expériences et de la promotion des bonnes pratiques. C'est l'objet de ce colloque qui nous permettra d'entendre, ce matin, le témoignage d'entreprises exemplaires dans la mise en œuvre de mobilités internes, la question se posant de savoir si leur expérience est transférable à des structures plus petites. L'après-midi sera consacré aux mobilités externes, d'abord dans le cadre de plusieurs branches, puis au sein des territoires.

10 h 00

## Les mobilités internes à l'entreprise sont-elles réservées aux entreprises grandes et prospères ? Quelles en sont les conditions de réussite ?

Table ronde présidée par Daniel ATLAN, Vice-président aux ressources humaines, Arcelor



Exposé des enjeux par Christine AFRIAT, Responsable du groupe "Prospective des métiers et qualifications" (PMQ), Centre d'analyse stratégique



*Christine Afriat est responsable du groupe « Prospective des métiers et qualifications » au Centre d'Analyse stratégique.*

Je vais présenter les enjeux de la mobilité interne. Depuis 20 ans, les entreprises n'ont cessé de chercher à s'adapter et développer des modes d'organisation toujours plus flexibles pour répondre à la compétition mondiale, la rapidité des changements technologiques et la transformation de l'appareil productif. S'y ajoutent des évolutions démographiques déterminantes. Les sorties massives d'actifs vont exacerber la concurrence au recrutement entre entreprises du même secteur pour attirer les salariés. Ces concurrences ouvrent aux salariés des opportunités de partir vers d'autres secteurs. Pour apaiser ces tensions, les entreprises recourent à la mobilité interne et orientent leur recrutement externe sur des profils où la concurrence est moindre.

Nous avons mis en avant avec des observatoires de métiers de branches dans le cadre des travaux du groupe « Prospective des métiers et qualifications » une certaine typologie de réponses des entreprises face à ces tensions.

Premier cas de figure : les secteurs où les tensions sont prévisibles, avec une nécessité de renouveler les effectifs dans une problématique d'attractivité. Deuxième cas : les secteurs où les acquisitions de compétences nouvelles sont nécessaires. Face à ces deux problématiques, les entreprises privilégient la mobilité interne.

Les entreprises confrontées à des départs à la retraite importants développent une mobilité promotionnelle avec un dispositif adapté. La GPEC leur permet une première étape d'analyse des métiers concernés. Dans une deuxième étape, elles conçoivent des démarches pour le développement et la reconnaissance des compétences individuelles, via des certificats de qualifications professionnelles ou une évaluation des compétences via un bilan de compétences ou la VAE. Ces actions développent l'employabilité des salariés.

Deuxième approche : la réallocation collective des ressources humaines vers des métiers nouveaux ou en mutation, générateurs de forte valeur ajoutée. Elle passe par l'identification des compétences acquises par les salariés, et de celles restant à acquérir. L'orientation client et les TIC influent beaucoup sur les modèles d'organisation. Le passage d'une culture technique à une culture client passe par des actions de formation ciblées pour la professionnalisation des salariés et la construction de parcours de progression.

Deux axes structurent la réussite de la mobilité interne :

- les compétences maîtrisées par les individus, la formalisation et la reconnaissance de ces dernières, démarche aussi importante que leur processus de développement ;
- les démarches d'accompagnement par l'entreprise : mise en place de certification et de processus de professionnalisation.

Nous avons toutefois deux types d'interrogations : ces conditions de réussite de la mobilité peuvent-elles fonctionner dans les PME ? Et les parcours mis en place permettent-ils de répondre à l'entreprise et d'être assez réactifs face aux contraintes économiques ? Du côté des salariés, l'accompagnement permet-il un changement de métier dans et un maintien durable dans l'emploi des salariés.

### « Faire de l'intégration et de la mobilité interne une opportunité pour chacun »



#### Témoignage de **Philippe VIVIEN**, directeur des ressources humaines, AREVA

*Philippe VIVIEN est Directeur des Ressources Humaines du Groupe AREVA depuis janvier 2004, il est membre du Comité Exécutif du groupe depuis octobre 2005.*

Areva est née en octobre 2001 du regroupement de Cogema et Framatome ainsi que, plus récemment, d'une activité d'Alstom. Nous avons 50 000 salariés dans le monde, dont 30 000 en France et réalisons 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Pour nous, le contexte

économique est favorable. La hausse du prix du pétrole, le changement climatique, la sécurisation de l'énergie redonnent à l'activité nucléaire un attrait qu'elle n'avait pas connu depuis de nombreuses années. Cela se traduit par des créations d'emplois nettes. Et la nécessité de mettre en œuvre une dynamique de mobilité en termes de pyramide des âges et de nouveaux métiers.

Nous voulons « faire de l'intégration et de la mobilité interne une opportunité pour chacun ». Et considérons que nos bassins d'emploi sont le premier lieu de la mobilité. En matière de pyramide des âges, 58 % des effectifs du groupe sont sur une classe des 40-55 ans. 10 % a plus de 55 ans et un tiers, moins de 40 ans. Nous avons fait une cartographie simple de nos métiers pour générer des orientations simples. Neuf métiers de plus de 1000 salariés rassemblent 2/3 de nos effectifs, ce qui permet de grandes possibilités d'évolution inter-métiers. Six de ces métiers connaissent une croissance d'effectifs annuelle supérieure à 3 %. Enfin, nous avons essayé de nous projeter à 3 ans pour connaître les métiers sur lesquels nous serons en développement et où nous aurons des problèmes d'effectifs.

Nous ne pouvons pas dissocier la mobilité de l'emploi et de la formation. Nous avons donc une politique intégrée. Nous devons donner de la visibilité aux métiers et nous appuyer sur notre capacité à nous intégrer localement notamment au regard du système éducatif. Générer la mobilité, c'est aussi générer l'autonomie des salariés. Le CDI ne doit pas être un contrat à durée infinie.

Nous avons positionné notre politique contractuelle sur les enjeux du développement et pas seulement sur les restructurations. En plusieurs temps. Le 28 janvier 2004, nous avons signé un premier accord sur la mobilité. Le 28 janvier 2005, un accord sur la gestion prévisionnelle des métiers. Le 5 mai 2006, un accord sur la formation professionnelle tout au long de la vie. Le premier accord a été signé à l'unanimité. Les deux suivants, avec cinq organisations syndicales sur six. La négociation sur la formation professionnelle a été sereine du fait d'un travail préalable de 18 mois sur les 2 premiers étages de la fusée.

Il est très important de définir les principes de la mobilité et de son fonctionnement. Tout comme il faut avoir des instruments de mesure, comme un observatoire des métiers et prendre des engagements. Nous avons pris des engagements quantitatifs sur la formation avec pour objectif de quitter une logique de catalogue au profit d'une logique de professionnalisation. Nous voulons également favoriser l'initiative individuelle et devons rendre compte de nos actions dans les unités et auprès des organisations syndicales. La gestion prévisionnelle ne doit pas être seulement préventive mais également prospective. Elle ne doit pas être l'antichambre d'un éventuel plan social mais intégrée à la notion de professionnalisation.

Pour mettre en place un contexte favorable à la mobilité, nous essayons de créer une culture de solidarité d'un établissement à l'autre mais aussi de favoriser les initiatives et les prises de risques prises par les salariés ou le management.

Il y a souvent une incongruité dans les entreprises : les offres d'emploi du groupe sont sur Internet mais ne sont pas proposées en interne. Pour favoriser la mobilité, il faut beaucoup de communication interne, nous avons ainsi créé des espaces mobilité pour les salariés. Nous avons organisé une campagne baptisée Priorité à la mobilité interne en valorisant le parcours des salariés mobiles du groupe. Les magazines internes ont aussi mis l'accent sur des mobilités classiques ou originales.

Au-delà, il est important de tirer profit de l'ensemble des mobilités possibles entre les entreprises au sein d'une même branche, d'un secteur ou d'un bassin d'emploi. Il faudrait aussi faire en sorte que les salariés mobiles géographiquement ne soient pas pénalisés financièrement pour favoriser leur mobilité. Une évolution de L 132-27 serait quelque chose d'intéressant.

### « Une grande entreprise face à l'évolution de ses métiers de base : le cas de l'assurance »



Témoignage de **Sabine de Chabannes**, directeur de l'emploi et du développement des compétences, au nom du directeur des ressources humaines, AXA France

*Sabine de Chabannes est Directeur de l'emploi et du développement des compétences d'Axa France depuis juillet 2004.*

Axa France, filiale du groupe Axa, représente un quart des activités du groupe et s'inscrit dans un secteur de services en pleine transformation. Nos assurés sont devenus des clients. Ce sont des consommateurs. Et le capital humain est notre force de production, avec 16 000 collaborateurs dont 4000 commerciaux. Nous avons organisé des programmes de mobilité sur l'ensemble des non commerciaux, soit 12 000 personnes.

Je dois revenir à 2003 pour vous faire comprendre leur enjeu. Nous sommes une entreprise « mûre » dans un secteur à forte technicité : 46 ans de moyenne d'âge, 20 ans d'ancienneté moyenne et souvent dans le même poste. Ce qui peut être une faiblesse. Nous menons 600 recrutements par an dont 500 commerciaux. Et 100 experts à très forte valeur ajoutée par an (sur les 12000 administratifs).

Après le 11 septembre 2001, nous avons arrêté la croissance externe et décidé de réorganiser l'entreprise par des fusions internes et gérer les sureffectifs sur les fonctions de pilotage. Pour favoriser la mobilité des fonctionnels vers des postes opérationnels, nous avons mis en place l'accord Cap Métiers signé avec 4 organisations syndicales sur 6. Cet accord, assez classique sur la confidentialité et l'accès à l'information, prévoit une clause de retour de six mois, une sorte de période d'essai pour voir, pour décider de garder le salarié ou pour que lui décide de rester dans son nouveau poste. Nous connaissons la peur du changement. Nous avons donc mis en place des programmes d'accompagnement RH sur ce sujet.

Depuis, 3000 collaborateurs ont changé de métier. Nous avons rempli nos objectifs. Ces salariés vivent ce changement comme des deuxièmes carrières, réfléchies, accompagnées, avec un tutorat pour valider l'intégration. C'est un pacte à trois entre le tuteur, le manager et le collaborateur. Nous avons dû remettre en cause la fonction RH, qui est passée de celle de « l'assistante sociale » à la recherche active de personnes susceptibles de réaliser une mobilité. Nous avons formé nos RH pour aller au-devant des gens. Notre slogan : « L'employabilité pour tous. Bougez, vous êtes accompagné ». Aujourd'hui, nous ne voulons plus réduire le nombre de fonctionnels. Notre nouveau slogan est : « Gagnons en

compétences ». Formez-vous avec le Dif, prenez-vous en main. Nous sommes là pour vous accompagner mais vous êtes responsable de votre évolution professionnelle.

Pour le management, quelque bousculé par ces changements, nous avons mis en place des systèmes de suivi des performances avec incidences financières pour ceux qui ont initié des challenges et les ont réussis. Le tutorat a été également beaucoup développé. Nous avons imaginé une prime à la mobilité déjà. Demain, il y aura une prime au tutorat, la même pour le tuteur que celle de celui qu'il accompagne.

Notre enjeu majeur était la mobilité des plus anciens. Le coût des préretraites est excessif. Nous sommes favorables à l'ancienneté, mais pas dans le poste. Nous devons être attentifs aux seniors sur la formation pour qu'ils ne s'arrêtent pas. Le temps partiel concerne 18 % de nos collaborateurs. C'est aussi une des possibilités offertes pour accompagner le départ à la retraite. C'est une bonne solution pour le transfert des savoirs. Pour éviter le racisme anti-âge, nous avons beaucoup communiqué sur ces sujets. Les anciens ont souvent une motivation et une implication plus fortes. Nous avons aussi beaucoup poussé la diversité, l'égalité homme/femme, et une politique en faveur du handicap. Axa vient d'ailleurs de se voir décerné le label Egalité. Certains RH nous poussent à initier le cv anonyme en interne pour lever les derniers tabous.

Nous avons choisi la voie de la mobilité et nous avons réussi parce que les salariés et les organisations syndicales pensaient aussi que c'était une chance pour eux de rester chez Axa. La contractualisation, c'est notre culture. Et nous sommes satisfaits d'avoir convaincu les partenaires sociaux sur ce nouveau « deal » social. Il est important de ne pas faire du « one shot » mais de faire des programmes dans la durée. Quand nous contractualisons, c'est pour trois ans, pour que les collaborateurs aient le temps de comprendre et d'adhérer.

***Commentaire de Daniel ATLAN, vice-président aux ressources humaines, Arcelor***

Ces deux exemples montrent que les contraintes imposées par le business peuvent être à l'origine d'avancées en matière de ressources humaines, qui sont aussi profitables à l'entreprise qu'aux salariés.

## « Les évolutions internes comme première réponse aux besoins de recrutement »



### Témoignage d'Annick DUMONT, directeur des ressources humaines, Cemex

*Annick Dumont est, depuis 1995, directeur des ressources humaines chez CEMEX. Elle préside également la commission formation et gestion des compétences.*

Cemex est un des leaders mondiaux dans les matériaux de construction (ciment, granulats, béton prêt à l'emploi) sur des chantiers de travaux publics. Le groupe a été créé en 1906 au Mexique. C'est le deuxième acteur mondial de son secteur, présent dans 50 pays sur 4 continents. En France, nos enseignes sont Béton de France et Morillon Corvol. Nous réalisons 800 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec 2000 salariés. Nous sommes le deuxième groupe de béton prêt à l'emploi avec 232 centrales et 60 carrières d'extraction de sables.

Notre pyramide des âges est assez proche des autres entreprises invitées à ce colloque : moyenne d'âge de 44 ans, ancienneté moyenne de 14 ans. Nos métiers sont très manuels et peu connus. Nos effectifs ne sont pas très nombreux et cela nous pose des difficultés. Gérer 2000 salariés sur plus de 300 sites est très complexe.

Grâce aux 35 heures et à notre bon niveau d'activité, nous avons beaucoup recruté ces dernières années et rajeuni notre pyramide des âges. Mais, dans le granulat, le vieillissement de la population est une contrainte importante : 26 % des effectifs seront à renouveler dans les 10 ans.

Le manque de notoriété de nos métiers est aussi complexe. Les gens ne viennent pas spontanément vers nous. Nous devons donc aller les chercher dans un contexte de concurrence avec de très gros secteurs comme le BTP.

Chef de carrière ou conducteur d'engins sont deux métiers sensibles. Le premier est un métier d'expérience, avec des contraintes en matière d'environnement et de sécurité qui ont changé. C'est un métier très polyvalent. Nous avons fait de la promotion interne à travers des postes de pilotes d'installation ou de maintenance. Pour les conducteurs d'engins, nous sommes confrontés à la pénurie. Nous devons aller chercher ce personnel qui n'existe plus. C'est le problème des métiers manuels en général.

Il faut deux personnes autonomes et polyvalentes pour gérer une centrale à béton qui est très automatisée. En l'absence de formation pour nos métiers qui ne représentent qu'un secteur de 100 000 salariés, nous avons développé des formations au sein de l'entreprise et dans le secteur. Difficulté supplémentaire : nos métiers évoluent très rapidement.

Notre politique de branche a été menée sur trois axes notamment pour faire connaître ces métiers auprès des jeunes : nous développons un outil qui s'appelle Pilotis, les CQP et la VAE.

Pilotis est un outil multimédia d'aide à la mobilité. Dans chaque métier de la branche a été défini un référentiel de compétences et un niveau de maîtrise et nous positionnons le niveau de

maîtrise de nos salariés lors d'entretiens annuels par rapport à nos souhaits soit sur son poste soit sur celui sur lequel il va évoluer.

Les CQP sont des diplômes vraiment reconnus au sein de nos secteurs et de nos branches. Ils sont destinés à attirer des jeunes pour leur donner un vrai métier. Nous bâtissons des programmes de formation adaptés pour pouvoir obtenir le poste. Nous leur donnons un niveau bac pour rentrer dans nos métiers. Nous favorisons une logique de passerelles : la VAE - CQP permet d'obtenir tout ou partie d'un CQP via la validation de ses acquis de l'expérience.

La branche privilégie les formations longues d'au moins 70 heures. Nous avons des formations reconnues que nous faisons évoluer constamment en fonction de l'évolution des métiers. Elles sont surtout accessibles à tous les stades de la carrière professionnelle. Pour Cemex, c'est une très bonne réponse à nos problèmes.

## Débat avec la salle

### **Denis Boissard à Philippe Vivien et Sabine de Chabannes**

Les dispositifs que vous avez mis en place sont très étoffés. Ils supposent une logistique forte. Sont-ils transférables dans des entités plus petites ?

### **Sabine de Chabannes**

Tout est transférable, mais ce transfert dépend surtout de l'analyse du marché de l'emploi interne et des moyens d'accompagnement de la formation par l'entreprise.

Sur l'infrastructure, il faut avoir des professionnels RH en place, et un système de communication et de transparence dans l'entreprise qui est indispensable pour crédibiliser le système. Il faut donner accès aux collaborateurs, aux offres d'emploi, donc de la transparence. Tout repose sur le volontariat si l'on ne veut pas être dans le reclassement. Pour que tout soit transférable, il faut d'abord une volonté politique pilotée par la direction générale.

### **Philippe Vivien**

Nous n'avons pas créé de poste supplémentaire en RH pour accompagner la mobilité. Mais nous avons changé de métier. Il faut se mettre sur le siège avant et mériter dans l'action d'être présents dans les comités de direction. Nos collaborateurs RH ont parfois du mal à se placer dans cette nouvelle optique. Pourtant, cela fait partie du rôle attendu du RH par les salariés, les managers et les organisations syndicales. C'est une chance historique pour les RH .

### **Denis Boissard**

Françoise Bouygard de la DGEFP qui est présente dans la salle, peut-elle nous dire quelques mots sur les outils que l'administration peut mettre à la disposition des PME pour les aider à gérer les mobilités professionnelles ?

**Françoise Bouygard de la DGEFP, ministère de l'emploi**

Nous avons des outils d'aide au développement de la VAE et d'aide à la GPEC et d'outils d'aide à la formation pour les entreprises. Mais notre rôle est autant de créer les conditions de développement que de mettre des outils à disposition. Nous nous efforçons d'agir sur l'environnement des politiques mises en œuvre par les entreprises, par le soutien des Carif, par exemple.

**Denis Boissard aux DRH des entreprises**

Utilisez-vous la validation des acquis de l'expérience comme levier de la mobilité professionnelle de vos salariés ?

**Sabine de Chabannes**

Oui bien sûr. On y vient. Mais les 50 VAE par an que nous faisons n'est pas à la hauteur de ce que nous pouvons en faire. Ce n'est pas encore la priorité car nous ne voulions pas courir deux lièvres à la fois. En revanche, c'est via la VAE que nous réussissons notre nouveau programme.

**Philippe Vivien**

Même réponse. La VAE n'est pas venue spontanément. C'est quelque chose qui viendra avec l'engagement des partenaires sociaux, du management et des salariés.

**Jean-François Carrara, consultant**

La VAE ne permet pas de développer les compétences. Elle les reconnaît. Il faut l'accompagner par la formation pour les développer, notamment pour une catégorie de personnes qui n'ont pas l'habitude de l'écrit.

**Sabine de Chabannes**

Pour nous, la VAE est un tremplin en termes de compétences. Et si la personne est près du diplôme, elle pourra en acquérir la totalité via la formation.

**Annick Dumont**

Pour nous, la VAE est un véritable outil de gestion RH, notamment pour les CQP. Cela nous permet de bien connaître le niveau des compétences au sein de l'entreprise. Nous avons fait un travail de fond d'identification de compétences puis de définition des formations des 700 personnes qui sont agents techniques de centrales. Et l'effet sur la fidélisation des équipes a été très fort. Les gens se sont sentis reconnus dans leurs compétences. Nous leur avons apporté des compléments de formation. Avec les 35 heures, nous avons embauché un peu à la va-vite. Nous avons repris tout ce travail de VAE depuis 2 ans et nous les avons amenés au niveau d'attente que l'entreprise et aussi les salariés avaient par rapport au métier. La VAE est un outil formidable. Nous avons fidélisé grâce à elle et au complément de formation.

**Stéphane Marcihay, économiste à la mairie de Paris**

Vous avez beaucoup parlé de la mobilité, lié aux retraites et au chômage. Comment l'entreprise peut-elle développer sa productivité à partir de ce levier ? Ne faut-il pas cesser de se cantonner à la logique sociale de la mobilité ?

**Philippe Vivien**

La mobilité n'est pas une fin en soi. C'est un élément clair de développement des carrières des personnes. C'est une réponse économique à l'évolution de l'entreprise, pas une réponse sociale. Quand on regarde les accords de gestion RH, c'est le point par lequel en général on commence parce qu'il est assez consensuel. Mais la mobilité n'est pas un primat. Il faut juste qu'elle devienne normale dans le processus de carrière au sein d'une entreprise. Le temps d'apprentissage de nos métiers est très long. Après la construction des centrales, dans les années 75, il a fallu basculer nos salariés sur la maintenance des centrales. C'est la vie normale d'une entreprise de pouvoir se régénérer au quotidien pour éviter des effets de falaise : penser que celui qui a construit ne peut pas entretenir est, selon moi, est une hérésie.

**Claude Thélot, Cour des Comptes**

Si la mobilité devient un processus normal, s'il n'y a pas de problème d'ancienneté mais d'ancienneté dans le poste, n'y a-t-il pas pour autant un équilibre à trouver entre l'accroissement souhaitable de la mobilité et une certaine stabilité requise par la compétence et la qualification de la main-d'œuvre.

**Sabine de Chabannes**

Il faut un équilibre. Mais être depuis 20 ans sur un même job ne permet pas de se développer en compétences et met le salarié en danger si l'entreprise se réorganise. Du côté de l'entreprise, cela ne permet pas de renouveler l'organisation. Il ne faut pas pour autant être dans un mouvement brownien d'agitation sinon nous risquons de perdre du savoir-faire. Les équipes doivent être renouvelées progressivement sans être rupture.

**Claude Thélot**

20 ans, c'est trop long, un an, c'est trop court. Est-ce un raisonnement concevable ? Raisonniez-vous en termes de durée sur les postes ?

**Sabine de Chabannes**

Bien sûr. Nous raisonnons en termes de durée. Un salarié ne peut pas travailler pendant plus de 3 ans sur une plate-forme client. Nous devons, nous RH, préparer ces mouvements. En revanche, pour un poste d'actuaire, je n'envisage pas moins de 5 ans mais j'ai des jeunes très experts qui eux ne veulent pas rester longtemps dans leur poste. Nous devons sans cesse tenir compte de cet équilibre.

**Daniel Atlan**

Tout ce qui a été évoqué présuppose un dialogue entre la hiérarchie et les salariés. Les salariés peuvent aussi vouloir rester là où ils sont. Il faut justement arriver à un dialogue pour qu'il y ait des décisions de mobilité.

**Philippe Vivien**

Nous n'avons jamais raisonné en durées normatives par poste. En même temps, il faut aussi avoir conscience du risque de ne pas voir venir ceux qui démissionnent parce qu'ils ont le sentiment de ne plus avoir d'avenir dans leur entreprise. Il faut entendre les personnes. Cela doit être naturel. Notre vision de la mobilité n'est pas un tableau d'avancement ni même de mobilité. Cela se fait assez naturellement.

**Yves Chassard, chef du département Travail, Emploi, Formation du Centre d'Analyse Stratégique**

Vous avez mis en œuvre une politique proactive de développement de la mobilité interne. Comment ont évolué vos dépenses de formation sur ces dernières années. L'effort financier de formation professionnelle dans les grandes entreprises a baissé depuis 10 ans. Les experts ne savent pas comment interpréter ce phénomène. Avez-vous augmenté votre effort de financement de la formation continue ?

**Annick Dumont**

Nous y investissons 3,5 à 4 % de la masse salariale selon les années. J'y ajoute des fonds de la branche professionnelle. Notre secteur est très dynamique dans ce domaine car nous n'avons pas assez de fonds. Nous aimerions bien récupérer ceux des branches qui ne l'utilisent pas.

**Sabine de Chabannes**

Notre budget formation n'a pas progressé mais a été redistribué. Le quart du budget a été alloué à Cap Métiers pour privilégier les collaborateurs en mobilité.

**Caroline Clavel, réseau de travail médico-social**

J'ai deux problèmes par rapport à la VAE. Il faut demander un dossier de VAE et il n'y en a plus. Et le livret de recevabilité demande des capacités écrites sur des capacités relationnelles que n'ont pas toujours les salariés. Comment franchir cette étape ?

**Sabine de Chabannes**

Nous n'avons pas un grand retour d'expérience sur le sujet. Une personne pilote la VAE et accompagne notamment les personnes confrontées à la feuille blanche. Nous travaillons avec l'Education nationale pour cibler les formations. C'est un travail assez long.

**Daniel Atlan**

Dans la sidérurgie, il y a une dizaine d'années, 80 % des salariés avaient un niveau de formation égal ou inférieur au CAP. La VAE n'existait pas, nous avons fait Cap 2000 avec les partenaires sociaux avec l'idée de payer la compétence. Le développement des compétences augmentait les rémunérations. Nous avons travaillé avec l'Education nationale mais comme la première marche était trop haute, nous avons construit des dispositifs spécifiques.

**Françoise Bouyard**

En matière de VAE, il y a 3 sources de difficultés. Un : trouver le bon interlocuteur. Deux : choisir la bonne certification soit devant un jury soit dans une mise en situation professionnelle. Trois : le délai pour obtenir les dossiers et être présentés devant le jury est important. Il y a des marges de progrès significatifs à faire dans ce domaine. Un délégué interministériel a été nommé pour lever ces difficultés, notamment dans votre secteur où il y a énormément de demandes. Les régions peuvent avoir un rôle essentiel en matière d'information sur la VAE. Le choix de la bonne certification nécessite une collaboration entre tous ces acteurs.

**Marylène Gesbert du Centre Inffo**

Attendez-vous ou avez-vous identifié des passerelles entre mobilité interne et mobilité externe ?

**Philippe Vivien**

Si la question est : « Est-ce que cela a augmenté le taux de démission ? » La réponse est non. Cela fidélise plutôt.

**Annick Dumont**

Il y a une mobilité externe dans notre secteur. Et dans l'ensemble, le résultat est plutôt une meilleure fidélisation de nos équipes. C'est quand ils ne se sentaient pas reconnus par l'entreprise qu'ils allaient voir ailleurs.

**Sabine de Chabannes**

Nous faisons le même constat. Les gens attendent avant tout de la reconnaissance.

**Marylène Gesbert du Centre Inffo**

Avez-vous innové en matière de formation avec la notion de parcours ?

**Sabine de Chabannes**

Nous avons fait des programmes de professionnalisation pour des gens avec de très bas niveaux de qualification. Comme une deuxième chance. C'est un programme de 10 semaines avec un deal avec le manager. Nous lui expliquons que le salarié va bouger mais qu'on ne sait pas encore où. Il s'agit de l'aider à faire le deuil du passé, travailler sur les clés du changement, prendre confiance en lui. Ce sont des programmes longs, coûteux pour l'entreprise. Nous avons fait aussi ces programmes d'entrée dans les métiers. L'innovation, c'est le collectif, avec

des classes de 10 collaborateurs, d'entrée en santé. Au bout de 6 mois, on confirme la mobilité ou pas.

#### **Annick Dumont**

Nous avons plusieurs innovations pour les jeunes. Des parcours de deux ans où on mêle formation théorique et pratique avec validation à chaque étape. Au bout de deux ans, le salarié a un vrai métier entre les mains. Sinon, les outils d'évaluation des performances sont ces parcours de formation et l'identification des compétences pour tenir les postes. Tout ça se fait par un suivi individuel. Il faut travailler individu par individu. Et je compte beaucoup sur l'implication de la hiérarchie.

#### **George ASSERAF, président de la Commission Nationale de la Certification Professionnelle**

On a plutôt entendu dans vos propos que vos outils étaient transférables dans toutes les entreprises c'est-à-dire aussi dans les PME. Or, il semble qu'il y ait un élément contractuel fort dans vos politiques de mobilité qui découle d'un vrai dialogue social avec les partenaires sociaux. S'agissant de la mise en œuvre d'une politique de mobilité, cette condition qui n'existe en général pas dans la PME est-elle contournable ou non ?

Par ailleurs, vous avez évoqué parmi vos outils internes la constitution d'observatoires de métiers. Avez-vous développé cette initiative avec la branche ou êtes-vous restés dans une logique entreprise ?

#### **Sabine de Chabannes**

Cette démarche fait partie de la culture d'un grand groupe. C'est une question de direction générale et de pilotage. Si le deal est clair, les collaborateurs veulent surtout comprendre pourquoi on le fait. La présence de partenaires sociaux n'est pas indispensable.

#### **Annick Dumont**

Les partenaires sociaux sont partenaires de nos dispositifs sur la branche. Mais certains se sont interrogés sur ces référentiels. Ils avaient des craintes sur le fait que cela puisse servir à des sanctions. Nous avons fait un gros travail de communication et montré par l'exemple que c'était très positif. La communication est le moteur du succès.

#### **Philippe Vivien**

On ne fait pas des observatoires pour faire de la consolidation de données, mais pour qu'ils soient utilisables sur le terrain. Nous avons décrit une trentaine de métiers seulement et volontairement pour laisser une certaine cacophonie locale et permettre ainsi à chaque bassin d'emploi de trouver ses propres lignes. Je me méfie toujours des observatoires avec des lignes et des colonnes, puis on met des niveaux et on se polarise sur les 4 et 5. Soyons pragmatiques. Ayons une vision large des métiers pour favoriser des interactions au plus près du terrain.

#### **Sabine de Chabannes**

Nous travaillons de façon très étroite avec l'observatoire des métiers de l'assurance. C'est le marché qui avance. Nous travaillons avec eux.

#### **Denis Boissard**

J'aimerais que Philippe Dubois, directeur des relations sociales de Thomson, qui est présent parmi nous, nous dise quelques mots de l'opération de reconversion, assez exemplaire, des salariés de Thomson Vidéo Glass. Et je demanderais ensuite à Pierre Ferracci, président du groupe Secafi-Alpha, lequel a conseillé le comité d'entreprise dans cette opération, de réagir à son tour.

#### **Témoignage dans la salle de Philippe Dubois, directeur des relations sociales de Thomson**

Nous avons pu conjuguer reconversion et sécurisation des parcours professionnels dans un contexte de conversion radicale de crise en l'occurrence celle de notre filiale Thomson Video glass, dont l'avenir était hypothéqué puisqu'elle fabriquait des tubes cathodiques. Et cette technologie s'efface au profit des écrans plats. Nous avions 450 ouvriers verriers avec une très grande expertise, mais une forte spécialisation qui rendait aléatoire leur mobilité. Nous avons recherché un industriel qui pourrait développer une activité verrière, le groupe Rioblas, une PME de 500 salariés avec quelques implantations internationales. Ils voulaient développer une activité de façonnage pour l'automobile. Ils s'engageaient à garder 300 salariés mais avec une mise en place progressive par paliers sur une période de 9 à 18 mois.

Pour les salariés, le changement était très important. Ils quittaient le groupe Thomson pour une Pme. Ils assistaient à la fin de leur activité industrielle. Pour les sécuriser, nous nous sommes appuyés sur deux piliers. Un : le maintien de leur contrat de travail. Nous ne voulions pas licencier et que le partenaire recrute ensuite parmi des demandeurs d'emploi. Ce choix a été un facteur de sécurisation très fort pour les salariés. Deux : la formation. Nous avons investi plus de 1000 heures de formation par salarié, réparties en trois volets : remise à niveau pour préparer les salariés à faire face au changement de métier et se réapproprier dans une approche ludique les savoirs de base, des parcours certifiants qui leur permettent de s'adapter à un nouveau métier, adaptation sur le nouveau poste de travail lui-même. Nous avons ainsi assuré la continuité avec changement de métier et changement d'employeur.

#### **Témoignage de Pierre Ferracci, Président du Groupe Alpha**

Un autre critère a permis d'arriver à ce résultat : la qualité du dialogue social qu'on retrouve dans certains groupes, notamment ceux qui sont là, et un diagnostic partagé sur les problèmes auxquels il faut faire face. Le groupe condamnait une activité pour des raisons technologiques et stratégiques. L'anticipation a été remarquable. Nous avons réussi à réhabiliter la notion de mobilité interne et la notion de changement de groupe. Faire autant d'efforts pour sortir d'une activité que pour en développer une est un signal très important à l'attention des salariés. Il y a eu également beaucoup de réalisme de la part des organisations syndicales. C'est tout cela qui a permis de réussir cette conversion socialement responsable. Quand les moyens sont réunis, et même si cela a coûté peut-être un peu plus cher qu'un scénario classique, cela en vaut la peine sur le plan social et sur le plan économique. Si on

veut que la GPEC réussisse, et je rejoins en cela ce qu'a dit Philippe Vivien, il faut la déconnecter des restructurations et des plans sociaux.

### **Nadine Colin, responsable Stratégie Service à la CPAM**

Comment avez-vous impliqué la ligne managériale qui est souvent un facteur de résistance plus que de changement dans la réaffectation des personnes administratives à la relation client ?

### **Sabine de Chabannes**

Nous les avons impliqués dès le début et nous avons aussi modifié notre organisation. Traditionnellement, beaucoup de nos managers étaient d'abord de très bons techniciens. Nous avons déconnecté le job de management déconnecté de celui des techniciens, avec un manager sur les aspects managériaux, et des experts des plate-formes pour les techniciens. Nous voulions être sûrs de la qualité de ces deux fonctions qui n'en font pas qu'une en général.

14 h 00

## Quelles sont les conditions de réussite de la mobilité externe ?

Table ronde présidée par Annie THOMAS, Présidente de l'Unedic



Nous allons entamer la deuxième partie de ce colloque consacré aux mobilités. J'ai le plaisir et l'honneur de présider cette table ronde pendant laquelle nous allons travailler sur la mobilité externe des salariés, après avoir évoqué, en première partie de journée, la mobilité interne, encore que les frontières entre ces deux notions ne soient pas étanches.

Quelques remarques d'introduction sur la mobilité externe. Sur les enjeux sociaux tout d'abord, la perception des personnes compte. La mobilité peut être heureuse ou malheureuse, subie ou choisie, définitive ou temporaire. Ce vécu est important et peut évoluer dans le temps. Souvent, la mobilité externe revêt une impression d'échec pour le demandeur d'emploi. Mais elle peut se transformer en opportunité pour lui.

La notion de mobilité revêt également une dimension politique à l'heure de la mondialisation. Les individus ne sont pas égaux devant elle. Ils ne disposent pas des mêmes ressources économiques, sociales, familiales ou territoriales. Elle revêt des dimensions extérieures au monde du travail comme le logement, le transport, la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle, le sexe car les hommes et les femmes n'abordent pas la question de la mobilité de la même manière au regard des responsabilités qui ont pu leur être confiées dans leur famille ou dans leur entreprise. Je pourrais ajouter les questions liées à l'âge puisque, les jeunes et les personnes âgées ne sont pas aussi mobiles.

Une mobilité externe réussie doit nous permettre de répondre aux changements économiques que connaît notre pays. Inventer des réponses de mobilité externe positive consiste à trouver des réponses aux questions des salariés qui alternent période d'activité et de chômage. Pour eux, la mobilité externe, c'est la mobilité permanente avec du moins-disant social et culturel en permanence. La mobilité doit permettre de trouver des réponses au chômage dans notre pays par de vraies politiques pour rapprocher l'offre et la demande d'emploi.

La mobilité pose des questions culturelles car notre pays peine à l'intégrer dans ses mœurs. Il existe de nombreux blocages institutionnels et culturels, et nous avons tendance à considérer la compétence comme une matière finie. A titre d'exemples, dans la fonction publique, les passerelles entre ministères n'existent quasiment pas, ou lorsqu'un demandeur d'emploi

s'inscrit à L'ASSEDIC ou à l'ANPE, il le fait dans la filière du métier qu'il a quittée. Les propositions qui lui seront faites seront donc basées sur cette référence. J'en conclus que le passage d'un métier à un autre, d'une filière à une autre n'est pas inscrit dans les mœurs de notre pays.

## Le point de vue des branches

### Exposé des enjeux par George ASSERAF, Président de la Commission nationale de la Certification Professionnelle



*George Asseraf est Inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR). Il est président de la Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP) depuis avril 2005 et président du Comité d'orientation du programme Prospective des métiers et des qualifications (PMQ) depuis avril 2006.*

Pour commencer, quelques mots pour situer les enjeux du point de vue des branches. L'accord salarial interprofessionnel de 2004 permet de préciser le rôle essentiel des branches interprofessionnelles dans la formation professionnelle. Cet accord se traduit par des politiques de formation, la définition de priorités et la construction d'outils comme les observatoires de métiers au niveau des branches. Ces évolutions doivent permettre aux branches d'anticiper les risques de tensions sur le marché du travail dont notamment leurs besoins de main d'œuvre.

Quelques exemples permettent d'illustrer l'ampleur de ces risques. Nous avons déjà assisté en effet à une baisse de l'emploi dans les secteurs de l'habillement, du textile, de la chaussure et dans d'autres secteurs mais aussi faut-il s'attendre à une évolution similaire dans l'industrie chimique à l'horizon 2015 et dans les industries agroalimentaires qui pourraient suivre la même tendance.

En revanche, il y a des dynamiques d'emploi dans d'autres secteurs comme celui des centres d'appel. Entre 1999 et 2004, ce secteur est passé de 140 000 à 205 000 salariés. On estime à 4 % en moyenne annuelle ce que devrait être la progression de l'emploi dans ce secteur, soit 100 000 salariés supplémentaires dans les 10 ans qui viennent. Il en est de même dans le secteur du BTP dont les effectifs, 1,3 millions de salariés en 2004, continuent de croître avec vigueur. Dynamisme de certains secteurs, ralentissement dans d'autres, renouvellement des générations, tout cela encourage notamment le changement de branches. Si l'on se réfère au nombre moyen par an de personnes recrutées dans un secteur entre 1991 et 2002, c'est environ un tiers des salariés, soit 800 000 personnes, qui ont connu chaque année une mobilité plutôt vers d'autres branches.

Ces mouvements sont appelés à se poursuivre, comme le montrent les études prospectives de la DARES et du Centre d'analyse stratégique (C.A.S) qui tablent sur des tendances fortes

comme la tertiarisation de l'économie, l'évolution positive de l'emploi plus qualifié dans des secteurs comme l'informatique, ou moins qualifiés dans des secteurs comme celui de l'aide à la personne. Par exemple, parmi les dix familles d'activités professionnelles (FAP) qui devraient créer le plus d'emploi à l'horizon 2015, il n'y en a qu'une issue de l'industrie. Il y a donc à craindre que plusieurs secteurs commencent à chercher une main d'œuvre qui, quantitativement et qualitativement, leur fait ou fera défaut, alors que d'autres sont déjà confrontés à des diminutions d'emploi.

Confrontées à ces enjeux, les branches ont pris de conscience de la nécessité d'une mobilité sectorielle et intersectorielle pour répondre à leurs besoins en compétences. Compte tenu des évolutions récentes, c'est sur les initiatives communes intersectorielles que je souhaite insister. Les branches manifestent de l'intérêt pour les compétences qui leurs sont communes. C'est dans ce contexte qu'émerge la notion de « compétences transversales » et ou transférables qui constitue une des conditions et un puissant levier d'une mobilité mieux maîtrisée.

Mais la mise en œuvre de ces compétences transversales dans le cadre d'une mobilité pose des questions auxquelles il faudra répondre collectivement. Parmi celles-ci : quelle est la nature de ces compétences transférables, leur contenu, leur reconnaissance ? Quelles sont les compétences à mobiliser dans la mobilité intersectorielle ? Quels acteurs doivent les promouvoir ? Il nous appartient donc de clarifier le rôle des branches pour faciliter une mobilité souhaitée par tous, qui articule réallocation des emplois et adaptation des salariés.

### « Comment favoriser l'employabilité de salariés dans le cadre d'une mobilité inter branches : un exemple d'initiative commune à sept branches »



#### Témoignage de **Xavier Royer**, secrétaire général, FORTHAC

*Xavier Royer est directeur de la formation à l'Union des industries textiles. Il est secrétaire général du FORTHAC, OPCA des branches textile-habillement-couture-cuir.*

Quelques éléments de contexte en préalable. Aux chiffres déjà cités, j'en apporterai d'autres : la moitié des salariés exercent un métier qui ne correspond pas à leur formation initiale. Une étude récente montre également que trois millions de personnes n'étaient plus dans l'établissement dans lequel elles étaient une année plus tôt.

Le secteur du textile et de l'habillement a connu une baisse d'effectifs de l'ordre de 60 % sur 20 ans, 30 % sur les dix dernières années. La proportion d'ouvriers dans ce secteur est passée de 80 %, il y a quelques années, à 50 % aujourd'hui. Le secteur est également marqué par faible niveau de formation initiale. L'ensemble de ces éléments de contexte prouve que le problème de la mobilité et de l'employabilité est une réalité dans ce secteur.

Quelques éléments puisque je suis ici avec la double casquette textile et OPCA. Le FORTHAC couvre sept branches professionnelles dont le textile et l'habillement. Cet ensemble représente

200 000 salariés. Neuf entreprises sur dix comptent moins de 50 salariés et une entreprise sur deux, moins de dix salariés. C'est important puisque les outils à apporter ne seront donc pas de même nature. Le challenge de l'OPCA est de créer les conditions pour que les entreprises et les salariés puissent changer d'environnement.

A cette logique de branche, s'ajoute une logique de finalité qui consiste à essayer de développer des compétences de nature à accroître la compétitivité de nos entreprises. Dans le secteur marqué par une faible qualification initiale, il s'agit, pour paraphraser Jean Anouilh, « d'apporter des bagages à des voyageurs sans bagages ».

Notre rôle, c'est d'agir. Il faut agir avec pragmatisme, de plus en plus avec technicité et beaucoup de modestie. Comme le disait Antoine de Saint-Exupéry : « nous n'avons pas à prévoir l'avenir, nous avons à le permettre ».

Je relève **huit conditions de réussite** résultant de l'action menée dans nos secteurs depuis de nombreuses années.

Tout d'abord, il faut pouvoir **anticiper** les grandes tendances dans nos professions et dans nos métiers. C'est une difficulté. Nous avons signé les premiers contrats d'études prospectives en 1988. C'est important mais ça a rapidement montré ses limites.

Puis **sensibiliser** les entreprises, les salariés, les régions. Ce n'est pas toujours évident surtout lorsque l'on a à faire aux profils d'entreprises dont je vous parlais. Par ailleurs, il faut inciter les salariés à la réflexion stratégique. Ce n'est pas simple dans un contexte de mutations lourdes. Une fois l'entreprise sensibilisée, elle doit être accompagnée. **Accompagner**, c'est apporter des solutions directement ou indirectement dans l'incitation à la réflexion stratégique.

Autre condition : **partager les analyses et les objectifs**. Quand on a une analyse paritaire voire tripartite partagée, cela ne peut que favoriser l'action. C'est une condition fondamentale de la réussite de l'action sur la mobilité que ce soit dans le cadre d'un accord paritaire de branche, que ce soit dans le conseil d'administration de l'OPCA ou dans les accords signés avec l'État comme l'Accord national pilote de formation.

Cinquième condition : il faut une **mobilisation des acteurs** : État, écoles, consultants, organismes de formation, entreprises et syndicats, ce à tous les niveaux, sectoriels, nationaux, territoriaux, dans les sujets de mobilité et d'employabilité.

Une fois cela accompli, il faut apporter de « **l'outillage** », c'est-à-dire apporter à des entreprises sans DRH ni services adaptés, des supports, des moyens pour aider leurs salariés à la mobilité. D'où la logique « métiers » dans laquelle nous nous sommes engagés, qui se décline en 4 étapes :

- Observatoire des métiers
- Supports d'évaluation permettant de mesurer qu'un niveau est atteint ou un écart entre les acquis et les exigences du métier.
- Individualisation de la formation
- et en fin de boucle, apporter une certification, qu'elle soit un diplôme ou un CQP ou un CQPI.

D'autres outils ont été mis en place : des cursus labellisés, des méthodologies de préservation des « savoir faire », des projets sur l'illettrisme... C'est cela « outiller ». Nous aidons nos entreprises à déterminer des parcours, les évolutions de l'emploi, les aires de mobilités, à préserver les compétences critiques au regard de la pyramide des âges et à servir des projets de reconversion.

Autre condition non négligeable : **financer**. L'accord pilote signé avec l'État et qui mobilise les fonds de l'État, de l'OPCA et de l'Europe vers les priorités sectorielles permet d'apporter des financements sur la formation, les moyens à mettre en œuvre et la réflexion stratégique.

Enfin, **communiquer et croiser les problématiques** au niveau sectoriel, territorial, européen. Cela nécessite un travail en réseau inter OPCA, inter branches et inter observatoires des métiers.

Deux points pour conclure : la lisibilité de l'action, croiser les acteurs à différents niveaux. La finalité de notre action doit être au-delà de nos frontières sectorielles et territoriales. Il faut faire preuve de modestie. Il y a beaucoup à faire. Il faut donc, faire preuve d'intelligence, au sens de Paul Valéry, c'est à dire cette « faculté à savoir reconnaître sa sottise ».

Je veux, pour finir, évoquer le CPQI car c'est un travail exemplaire inter-industries de reconnaissance commune de qualification. Je trouve qu'au travers des observatoires des métiers, il y a trois niveaux interprofessionnels : métiers spécifiques, les transversaux industriels, et l'interprofessionnel support. Nous avons donc un travail inter branches conséquent à mener. Dans le contexte que nous vivons, l'OPCA est devenu un véritable accompagnateur de l'employabilité et de l'opérabilité. Nous sommes un ciment des différents acteurs qui se mobilisent sur ces sujets.

### « Un retour d'expérience sur la mobilité interprofessionnelle »



#### Témoignage de Bruno Pelton, directeur des ressources humaines de Famar

*Bruno Pelton est directeur des ressources humaines chez Famar France depuis mai 2001.*

Si la branche de l'industrie pharmaceutique m'a demandé d'intervenir, c'est que Famar a, dans cette branche-là, une approche plus ouverte.

Cette approche s'explique par la culture du groupe. Le groupe Famar a une spécificité. C'est un groupe grec, ce qui est rare dans le paysage des entreprises pharmaceutiques françaises. Famar est dédiée à la sous-traitance pharmaceutique, un secteur en pleine croissance dans l'industrie pharmaceutique européenne car celle-ci a tendance à se recentrer sur le marketing. Un réseau comme celui de Famar a pour vocation de créer des liens entre entreprises. L'objet de notre groupe est d'offrir un maximum de services, de systèmes de production et de formes

pharmaceutiques. Pour cela, l'entreprise est constituée en réseau dans plusieurs pays européens. Nous connaissons un développement important dans la production pharmaceutique. L'entreprise a aussi des activités dans la distribution de produits cosmétiques et pharmaceutiques.

Son chiffre d'affaires n'est pas conséquent, autour de 200 millions d'euros. Nous avons une croissance rapide de nos effectifs : il y avait 8 salariés en 2001, il y en aura 1 000 fin 2006. Famar évolue dans le contexte encadré de la santé publique. C'est une entreprise de sous-traitance qui doit donc faire attention à ses prix de revient. De ce fait là, les structures de l'entreprise sont assez légères. Le principe de l'entreprise se résume dans cette phrase « les pieds dans la boue et la tête dans les nuages ». On demande à nos managers d'être proches du terrain et d'avoir une réflexion stratégique.

Le développement de l'entreprise s'est fait par croissance externe. Nous achetons des sociétés pharmaceutiques pour les transformer en entreprises de sous-traitance.

C'est un secteur plein d'opportunités. Il y a 350 entreprises dans le façonnage en Europe, un nombre qui sera ramené à 50 acteurs majeurs d'ici dix ans. Par contre, c'est un secteur où les prix de revient sont extrêmement tirés, et avec une forte transformation des métiers sous l'effet de l'introduction de nouvelles techniques industrielles.

Famar évolue dans des bassins d'emplois diversifiés, notamment en Normandie, sur un site qui pose des problèmes d'attractivité. Le rythme de recrutement a été soutenu du fait d'une pyramide des âges en sablier sur deux de nos trois sites. L'entreprise est marquée par la nécessité de recruter des profils pharmaceutiques, basés sur une ouverture au concept industriel et un sens de la responsabilité lié à notre mission de santé publique. L'entreprise est aussi marquée par l'intégration de professionnels hors du champ pharmaceutique.

Je vous propose un retour d'expérience en trois axes. Nous essayons de recruter hors du champ pharmaceutique à chaque fois que c'est possible. La loi française fixe un quota de professionnels pharmaceutiques par mètre carré. Cela n'encourage pas forcément l'ouverture d'esprit. Pour changer de culture, nous avons recruté dans l'automobile, le « food », la grande distribution et le textile. Des systèmes d'intégration adaptés ont été mis en place. Les résultats sont intéressants.

Notre première expérience a été vécue en 2004, sur le site « Aiglon ». C'est un site extrêmement isolé. Le bassin d'emploi y est peu qualifié. Il y a seulement un lycée qui forme des bacs biologie industrielle mais les classes sont peu nombreuses. Nous avons donc essayé de mutualiser nos moyens avec un industriel pharmaceutique local. Nous avons alors pris le parti de ne pas recruter des opérateurs de l'industrie pharmaceutique. Nous avons recruté donc 22 personnes pour les former au métier de conducteur de ligne de conditionnement. Nous avons mis en place un programme adapté à l'obtention d'un CQP (certificat de qualification professionnel) délivré par l'industrie pharmaceutique. L'entreprise avait déjà une culture de CQP. Cela semble être un excellent moyen de provoquer la compétitivité de nos salariés et de développer leur employabilité. C'est un bon passeport interentreprises.

Les 22 jeunes ont suivi un parcours de formation assez varié de 500 heures sur des problématiques pharmaceutiques, mais également de conduite de ligne ou de gestion de production, d'apprentissage de techniques.

Nous avons développé une procédure de recrutement avec l'ANPE et l'organisme de formation qui nous a aidés dans cette problématique. Il y a eu des échecs sur cette opération liée à la procédure de recrutement. Aujourd'hui, nous utiliserions plutôt la « technique des habiletés » mise en place par l'ANPE pour repérer les compétences transférables.

Une des raisons principales est que l'entreprise, étant l'employeur principal de la ville, était vue comme un lieu de villégiature intéressant. Beaucoup de candidats pensaient que le travail serait relativement « cool ». L'apprentissage de la vie industrielle a été plus dur que prévu.

Cette opération nous a amené à présenter dix candidats à la certification issus d'horizons variés. 80 % venaient d'autres secteurs que l'industrie pharmaceutique. Nous avons eu un taux de réussite de 50 %. Aujourd'hui, cinq d'entre eux sont en CDI et nous devrions pouvoir titulariser une bonne partie des autres.

L'expérience orléanaise qui a suivi est plus volontariste. Orléans est un site plus important, caractérisé par des grands projets industriels et d'énormes départs à la retraite. Un tiers des salariés quitteront leur activité dans les cinq prochaines années. Par ailleurs, le bassin d'emploi orléanais est riche mais le grand nombre d'entreprises pharmaceutiques, ayant donc les mêmes besoins au mêmes moments, fait que nous devrions avoir un problème de pénurie dès l'an prochain.

Nous nous sommes réunis avec les autres entreprises et nous sommes demandés comment revitaliser ce bassin d'emploi pour enrayer la future pénurie de main d'œuvre. Nous avons bâti un parcours de formation. Nous avons forcé les interlocuteurs locaux à développer des projets sur place.

Cinq sites participent à l'opération. Nous employons 52 personnes en contrat de professionnalisation. Le recrutement est mené différemment que pour le site des Aiglons. Le taux de réussite est très bon à mi-parcours. Nous avons mis en commun nos pratiques. Nous nous sommes mis d'accord sur les conditions d'embauche et la certification. Il faut désormais développer des passerelles pour accroître le nombre d'entreprises associées.

Nous partons du principe qu'il est plus facile de prendre quelqu'un ayant un profil technique et de lui donner une culture pharmaceutique que l'inverse. Les conditions de base pour rentrer dans la profession sont : une culture technique notamment pour conduire une ligne, un niveau de culture générale suffisant, notamment en matière scientifique, la capacité à s'adapter et le sens des responsabilités car nous traitons de santé publique. Ces compétences sont transférables d'une industrie à l'autre.

Si nous devons faire une synthèse de ce qu'il faut pour intégrer des professionnels au secteur, il faut une maîtrise des compétences, une formation aux « métiers », le tutorat des candidats, l'information du recruté sur le secteur, la certification des jeunes et des moins jeunes et un retour aux dispositifs de professionnalisation.

En conclusion, à Orléans, il y a une politique volontariste de regroupement d'entreprises et de recrutement de main d'œuvre. Si les entreprises ne s'allient pas, nous n'aurons pas de résultats. Nous avons également été obligés de « violer » certains acteurs locaux, territoriaux, la branche, pour qu'ils prennent conscience des potentiels du projet. Il a fallu que l'entreprise soit motivée pour dire que c'était possible. Et puis, il va falloir que chacun prenne en compte cette expérience pour que d'autres coopérations de ce genre voient le jour.



### Témoignage d'Annie Thomas, présidente de l'UNEDIC

Les organisateurs m'ont demandé de compléter ces expériences par l'action des partenaires sociaux autour de l'accord national interprofessionnel de septembre 2003 et de la convention d'assurance-chômage.

L'ANI repose sur deux principes : tout d'abord, la formation est un acte individuel qui dépend de l'appétence des personnes et qui est conditionné par une éventuelle expérience d'échec à l'école. Dans l'accord, nous avons accordé autant d'importance aux grands dispositifs comme le DIF qu'aux dispositifs d'accompagnement vers la formation, comme le passeport formation, l'entretien professionnel tous les deux ans et un accès élargi à la VAE (validation des acquis de l'expérience). Il ne suffit pas de créer le plus beau système de formation au monde. Il faut que les salariés y adhèrent.

Voilà comment j'ai eu l'idée, et je m'excuse de dire « je », du passeport-formation. Il a été finalisé après des rencontres avec les ouvrières de Moulinex en Normandie. Elles me disaient « je ne sais rien faire, d'ailleurs mon CV est vide ». C'était vrai que leur CV était vide mais ce n'était pas vrai qu'elles ne savaient rien faire. Elles avaient dû et su s'adapter aux évolutions industrielles de Moulinex. Mais les salariées n'avaient pas de trace écrite de cette évolution.

Autre principe : la « professionnalisation ». Le contrat de professionnalisation permet un accès à la profession. Nous avons voulu reconstruire la phase de professionnalisation pour les jeunes en simplifiant la procédure et en l'adaptant à leurs acquis de départ, car on ne forme pas de la même manière des personnes qui ont des acquis académiques ou des acquis pratiques. Par ailleurs, en introduisant une « période de professionnalisation », nous avons voulu indiquer qu'elle concerne aussi ceux qui ont un emploi. Nous n'avons pas de dispositifs qui prennent en compte cela. Je n'insiste pas sur les autres dispositifs. Mais à l'heure de la mobilité externe, la transférabilité du droit individuel à la formation est désormais posée aux syndicats, au patronat et au monde politique.

Je voulais également évoquer la convention d'assurance-chômage de décembre 2005. Son préambule stipule que les demandeurs d'emplois ont droit à la formation tout au long de la vie. Nous étions en retard d'une guerre dans ce domaine. Jusqu'à présent, ce n'était pas inscrit dans la convention d'assurance-chômage alors que nous savons que les demandeurs d'emploi sont ceux qui ont le besoin de formation le plus fort.

Nous avons insisté sur trois axes : faciliter la rencontre entre l'offre et la demande de formation ; faciliter l'accès à la VAE qui, jusqu'à la convention de décembre 2005, n'était pas financé par l'UNEDIC, et faire du contrat de professionnalisation un outil aussi pour les demandeurs d'emploi. En faisant cela, nous avons réussi une innovation paritaire. Ce seront les fonds de la formation des salariés en excédent du fonds national (FUP) qui financeront la formation des demandeurs d'emploi. Nous avons cassé une frontière entre les fonds de la

formation professionnelle des salariés et les finances de l'UNEDIC ; enfin, dernier axe, il faut mettre en place l'individualisation de l'accompagnement du demandeur d'emploi.

## Débat avec la salle

### **Denis Boissard à Bruno Pelton**

Pour monter votre opération, vous nous avez dit que vous aviez dû « violer » certains acteurs locaux. Pouvez-vous nous préciser quels sont les acteurs qui se sont montrés les plus réticents et pour quelles raisons ?

### **Bruno Pelton**

Quand nous nous sommes demandés avec nos partenaires de l'industrie pharmaceutique comment mener ce type d'opération, nous nous sommes adressés à l'Union départementale des employeurs du Loiret, aux organismes de formation délivrant les CQPI. Ils nous ont dit : 'Vous voulez faire quelque chose qu'on a déjà essayé de faire, donc ça ne va pas marcher'. On leur répondait ' On a des pénuries, des intégrations à réaliser. Si vous ne voulez pas nous aider, on le fera sans vous'. Cela s'est passé comme ça. Sujet par sujet, il a fallu monter la pente. Au début du mois de mai, les acteurs nous ont rejoint. L'action se finira en fin d'année.

### **Denis Boissard**

Sont présents dans la salle, Emmanuelle Garassino, responsable de l'Observatoire des métiers du médicament, et René Chartron, de l'UIMM, deux branches qui sont parties prenantes avec le Forthac du certificat de qualification professionnelle inter-industries (CQPI). Question à l'un et à l'autre : qu'est ce qui conduit des secteurs en principe concurrents sur le marché du travail à collaborer pour construire cette sorte de passeport inter-branches ?

### **Pierre Chartron, Directeur à l'UIMM**

Dans la métallurgie, les CQP ont été créés il y a 18 ans. Très vite, dans des bassins d'emplois différents, des établissements d'autres secteurs nous sollicitaient pour délivrer des CQP. Puis, les branches concernées se sont demandées pourquoi ne pas reconnaître réciproquement des CQP pour permettre une plus grande mobilité entre les entreprises industrielles. Nous avons alors été amenés à faire un travail de repérage des compétences transférables d'une branche à l'autre. Cela a donné naissance aux CQPI qui permettent de reconnaître paritairement les compétences et capacités transférables entre deux métiers à ce jour et d'autres sont en cours d'élaboration.

### **Emmanuelle Garassino, Responsable de l'observatoire des industries du médicament - LEEM**

Dans le médicament, le CQP date de 1999. Il nous a intéressé parce que nous sommes dans une situation de pénurie dans certains métiers comme conducteur d'équipements industriels où il y a des compétences transférables entre secteurs. Il y a des problématiques communes entre les secteurs comme la productivité, la flexibilité, la concurrence, la relation avec le client.

Il y a aussi des compétences et des réactions de base communes aussi. Nous avons pris le pari de la mobilité intersectorielle. Le pari n'était pas si risqué que ça. Il y avait eu des expériences par le passé. Quand il y a des compétences communes de base, il est possible, par des dispositifs de formation, d'adapter la main d'œuvre. On ne parle même pas de reconversion.

#### **Michel Forenbach, Professeur à l'Université de Marne la Vallée**

Je voulais évoquer des problématiques peu abordées et pas forcément liées aux exposés de la journée. J'ai fait ma carrière dans l'industrie mécanique dans cinq métiers différents. Parallèlement, j'ai essayé de garder une activité d'enseignant ou d'étudiant et associative. Première problématique : je voulais insister sur le frein à la mobilité que constitue la famille. Les salariés ont une famille et, derrière ça, des problématiques de logement, d'éducation des enfants, d'emploi du conjoint. Deuxième problématique : je suis un « papy » au chômage. J'ai 58 ans. Heureusement, mon licenciement n'aura pas eu de conséquences économiques sur moi. Mais je souhaitais garder mon activité de transmission du savoir et de formation. Paradoxalement, je peux le faire de façon plus approfondie maintenant car j'ai plus de temps, mais c'est là qu'on me demande d'arrêter car mon activité d'enseignant est liée à mon activité professionnelle. Je n'ai pas eu de réponses de la part de l'UNEDIC et l'ANPE sur la possibilité pour un « papy » de conserver un minimum d'activité notamment en matière de transmission de connaissances. Troisième problématique : On dit que pour la mobilité, il faut des personnes ayant une formation plus générale. Or, les licences professionnelles sont de plus en plus spécialisées.

#### **Annie Thomas**

Je vais répondre à la première partie de votre question. Si nous ignorons les aspects sociaux et familiaux, nous ne répondons pas aux questions de mobilité externe. Nous sommes tous attachés à notre environnement familial, à notre logement. Il faut aller au plus près de ce que le demandeur d'emploi vit quand il refuse la mobilité. Parfois, c'est tout simplement pour des questions de transport. Il faut se rappeler que beaucoup de personnes n'ont pas accès à des droits que l'on pourrait penser normaux comme le passage du permis de conduire.

Cela rejoint aussi la problématique des sexes. Dans le textile, par exemple, il y a beaucoup d'ouvrières. Nous constatons que c'est plus difficile d'organiser la mobilité d'une population majoritairement féminine que pour une population majoritairement masculine. Je n'émet pas de critiques envers les femmes mais, ce sont des raisons profondes de conciliation entre la vie familiale et professionnelle qui amènent cela. Dans la convention d'assurance chômage, nous avons des aides à la mobilité de manière à permettre aux personnes qui acceptent de prendre un emploi dans un autre bassin d'emploi de se mouvoir.

En ce qui concerne la deuxième problématique, la France place les personnes dans des « cases » en faisant de la compétence une matière finie. Vous êtes dans une « case » qui vous permet de faire ça et de ne pas faire autre chose. Je le prends pour le compte des partenaires sociaux. Mais il y a une prise de conscience autour de cette question qui fait que l'on avance petit à petit.

**George Asseraf**

Sur les licences professionnelles, cette tendance permet de constater une évolution culturelle de nos universités. La difficulté de concilier spécialisation et niveau général augmente avec le niveau de qualifications. Plus on s'élève dans la complexité des tâches à réaliser, plus le problème est ardu. Aujourd'hui, les universités ont encore trop un schéma classique qui vise à fabriquer des enseignants chercheurs à l'université plutôt que de faire sortir les étudiants par des voies latérales avec des finalités professionnelles et d'insertion. Cela pose la question de la construction même des diplômes.

## Le point de vue des acteurs territoriaux

### Exposé des enjeux par Christian Charpy, Directeur général de l'ANPE



*Christian Charpy est Directeur général de l'ANPE depuis avril 2005.*

Quelques remarques introductives. Aujourd'hui, nous nous rendons compte que l'emploi et le chômage ne sont pas des réalités nationales et uniques. Dans certains bassins d'emploi coexistent des situations diverses, avec plus ou moins de chômage. Le taux de chômage national s'élève à 9 % mais des secteurs éprouvent plus de difficultés à recruter que d'autres. Ces difficultés sont encore plus complexes sur certains territoires en restructuration industrielle. On voit donc qu'il y a une réalité nationale mais aussi très diverse selon les territoires. Nous avons mis en place un algorithme avec l'UNEDIC qui permet notamment, grâce à un paramétrage différent pour chacun des 300 bassins d'emplois en France, de voir si quelqu'un s'inscrivant au chômage a un risque de devenir un chômeur de longue durée. La territorialisation de l'emploi est devenu une réalité avec la décentralisation de compétences vers les régions, les départements et les communes.

Deuxième remarque : quand on regarde la situation française avec des yeux étrangers, on est frappé par la complexité du processus institutionnel qui fait intervenir l'État, l'ANPE, l'UNEDIC-ASSEDIC, les collectivités locales et les partenaires sociaux. L'autre jour, je présentais devant les services publics européens, le fonctionnement du système français. Notre collègue suisse m'a demandé comment on pouvait arriver à faire marcher les choses dans un tel contexte.

Troisième remarque : si on veut que les dispositifs fonctionnent, il faut une coordination des acteurs sur l'ensemble des territoires. La question est de savoir comment (...) chacun joue la partition de façon cohérente avec le reste.

Il y a plusieurs pistes pour renforcer la coordination de l'ensemble. Il y a la loi de Cohésion sociale et la signature de la convention tripartite qui définit les rôles respectifs de l'ANPE, de l'ASSEDIC-UNEDIC et de l'État dans la lutte contre le chômage.

Il y a aussi la mise en place des maisons de l'emploi décidée par la loi de Cohésion sociale de Jean-Louis Borloo dont l'idée est de tenir compte des spécificités des bassins d'emploi, de donner des compétences aux élus locaux pour conduire des projets, réunir dans un même lieu les différents intervenants sur la politique de l'emploi. 150 maisons de l'emploi ont déjà été labellisées. Une maison de l'emploi c'est un peu comme une auberge espagnole, le succès dépendra des efforts de chacun.

Plusieurs possibilités de coordination peuvent être évoquées : au niveau régional, on pourrait renforcer le rôle du préfet dans l'animation de la politique publique de l'emploi. Cela pose la question de la relation avec des collectivités locales soucieuses de leur autonomie attribuée par les vagues de décentralisation successives. Puis, deuxième piste (...) : pourquoi ne pas décentraliser la politique de l'emploi au niveau régional ? Certains pays à tendance fédéraliste l'ont fait. Nous ne sommes pas dans cette optique-là. En France, décentraliser certains outils peut engendrer des problèmes de coordination.

Quatrième remarque : la piste de l'accompagnement personnalisé doit être renforcée au moyen d'un service public pour l'emploi efficace. Cela passe par la mise en place de guichet unique pour simplifier les démarches d'indemnisation et de retour à l'emploi du demandeur. La deuxième chose qui se met en place en France : la personnalisation de l'accompagnement des mutations de l'emploi et une meilleure prise en compte des parcours de retour à l'emploi qui tiennent plus compte de la distance à l'emploi. Des dispositifs d'accompagnement divers sont mis en place en fonction du niveau de compétence du demandeur d'emploi.

### « Construire un projet de mobilité professionnelle locale avec les partenaires sociaux »



#### Témoignage d'Arnaud du Crest, directeur du CARIF-OREF, Pays de la Loire

*Arnaud du Crest est Directeur de l'Observatoire Régional de l'Emploi et de la Formation depuis 1993 et du Centre d'Animation et de Ressources pour l'Information sur la Formation (Carif-Oref) des Pays de la Loire depuis 2000. Il est Membre du groupe Prospective des métiers et des qualifications du Centre d'Analyse Stratégique.*

Je vais vous décrire comment nous avons commencé à construire un partenariat régional pour la mobilité professionnelle. Les acteurs de ce partenariat sont la COPIRE (commission paritaire interrégionale pour l'emploi) qui rassemble les partenaires sociaux au niveau régional, la CARIF- OREF (observatoire régional emploi-formation), le Fongecif des Pays de la Loire. Le projet est financé par les partenaires sociaux.

La COPIRE est citée dans l'accord régional inter professionnel comme étant le relais territorial de la mise en œuvre de l'accord. Bien que celui-ci soit centré sur les branches au niveau national, il comporte quelques lignes sur la place du territoire. La COPIRE a décidé de travailler

sur la mobilité professionnelle locale des salariés à mi-carrière. J'insiste sur le mot local car la mobilité professionnelle ne signifie pas forcément mobilité géographique, surtout pour les salariés de 45-50 ans. Le projet ne s'inscrit pas dans un contexte de difficultés d'emploi liées à des mutations économiques mais d'anticipation de la possible mise en difficulté des personnes à mi-carrière.

Les outils ? Nous avons choisi de nous centrer sur la période de professionnalisation, ce qui permet de proposer aux salariés un ensemble de dispositifs pour qu'ils construisent une nouvelle professionnalité au cours de leur carrière.

La région n'est pas un territoire vierge. Il y a d'autres projets en cours, notamment un projet Equal mené par la CARIF-OREF et les deux OPCA inter professionnels dont l'objectif est de faciliter l'accès à la formation des salariés à mi-carrière.

Une troisième démarche est en cours de mise en place dans la région. L'État et la Région ont demandé, après consultation du CCREFP (comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle), de mettre en place un guide de diagnostic territorial qui puisse être partagé par tous les acteurs ayant à définir des plans d'action territoriaux. Les groupes territoriaux commencent ce mois-ci l'élaboration du diagnostic par territoire partagé entre tous les acteurs (le service public de l'emploi, la Région, des collectivités locales, des chambres consulaires, des clubs d'entreprises...).

Ces trois projets sont complémentaires : diagnostic, parcours individuel, accès à la formation. Il nous faut les faire fonctionner en cohérence, en synergie.

Pour construire une mobilité professionnelle, il faut anticiper, c'est-à-dire préparer les personnes aux difficultés à venir, comme les questions de reconversion à mi-carrière, et ouvrir l'imaginaire professionnel, à savoir permettre au salarié d'avoir une autre idée de métier, éventuellement dans un autre secteur que dans le secteur dans lequel il travaille, et ce, sans qu'il se sente menacé. Cela signifie aussi prendre conscience du territoire et de ses capacités. Les compétences transférables ne sont pas les mêmes d'un territoire à l'autre. Par exemple, des personnes de l'habillement peuvent se reconvertir soit dans les chantiers navals soit dans l'électronique. Les compétences transférables sont les mêmes, mais le contexte professionnel n'est pas le même car le territoire est différent.

Les trois dimensions du partenariat sont, en premier lieu, un réseau de partenaires sociaux capable de prendre en charge les problématiques des petites et moyennes entreprises. En effet, les représentants des grandes entreprises nous disent : « le dialogue social c'est formidable pour la mobilité interne ». Mais quand on est dans une PME, c'est au niveau du territoire que se fait la mobilité et, le plus souvent, entre les secteurs. Il faut qu'un tissu social sur le territoire permette de réaliser le transfert. Ce tissu se construit avec les partenaires sociaux régionaux : la COPIRE, le CESR (comité économique et social régional), le Fongecif, les OPCA, les partenaires sociaux sont aussi présents au sein du CARIF-OREF, et avec l'appui du service public de l'emploi et de la Région. Ce réseau est fondamental pour la cohérence et la crédibilité du projet.

Il faut ensuite des outils techniques, un « outillage », pour accompagner les entreprises et les salariés. Nous disposons dans la région d'un travail sur la gestion des âges mis en place il y a trois ans dans le cadre de projets européens, de la méthodologie Argos qui permet de mesurer les déséquilibres emploi-formation, des matrices emploi-secteurs. La région dispose aussi

d'expériences intéressantes de mobilisation territoriale sur la mobilité. Cap compétences à Saint-Nazaire où une centaine de parcours professionnalisants ont été mis en place, la cellule de reconversion choletaise avec un taux de reclassement intéressant, et des formations intégrées territorialisées.

Le dernier élément nécessaire à ce projet est l'existence de réseaux locaux qui peuvent être des comités d'expansion, des comités de bassin d'emploi, des clubs d'entreprises...

Pour terminer, je voudrais poser deux questions. La mobilité professionnelle des seniors est locale et donc intersectorielle. D'où la question de la sectorisation des accords de branche et de leurs financements. Enfin, quels sont les lieux pour un dialogue social territorial ? Au niveau régional, ces lieux existent, il y a un dialogue. Au niveau d'un territoire infra-régional, c'est plus complexe. C'est à construire, et si possible en coordination avec les dispositifs existants.

### « Mobilité dans l'industrie : partager les bonnes pratiques »



#### Témoignage d'Anne Stéfanini, directeur de l'enseignement, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP)

*Depuis septembre 2004, Anne Stéfanini occupe les fonctions de directeur de l'enseignement à la direction générale adjointe chargé de l'enseignement et de la formation à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris*

La CCIP est un établissement public d'un type particulier puisqu'elle est une émanation des entreprises. Elle est dirigée par 80 élus qui représentent quatre circonscriptions, soit 310 000 entreprises. Elle a quatre missions : représenter les entreprises auprès des pouvoirs publics, les conseiller à chaque étape de leur développement, une mission d'équipement et d'aménagement, notamment à travers la gestion de parcs d'expositions et une activité de formation très importante.

Le projet a été déroulé dans le cadre d'un appel à projet FAMI (faciliter l'accompagnement des mutations industrielles) lancé par le Ministère de l'Industrie pour accompagner le management des compétences et du capital humain dans l'industrie. C'est l'OFEM (Observatoire de la Formation, de l'Emploi et des Métiers) de la CCIP qui y a répondu. Son objectif est de sensibiliser les PMI de ce secteur à la mobilité professionnelle comme une réponse aux difficultés de recrutement présentes et futures. Cette proposition faisait suite à une première étude réalisée par l'OFEM sur les pénuries de main d'œuvre dans l'industrie d'où était ressortie la nécessité de favoriser la mobilité.

Le projet s'est déroulé sur quatre territoires (l'Île-de-France, le Nord, la Haute-Normandie et la Bretagne) avec des partenaires différents et divers acteurs associés.

L'action a consisté dans l'organisation de forums avec les DRH de différentes entreprises locales pour aboutir à la mise en ligne d'un outil concret pour faciliter la mutualisation de bonnes pratiques.

26 entreprises ont participé à l'étude. Trois problématiques se sont dégagées : celle de la mobilité interne, sur laquelle je ne reviendrai pas puisqu'elle a été abordée ce matin, la mobilité externe et la mobilité géographique.

Concernant la mobilité externe, nous avons mis en évidence des problèmes liés à des besoins non satisfaits de personnels se traduisant à tous les niveaux de qualification, les problèmes de recrutement de jeunes vers des métiers industriels, peu attractifs auprès de la jeunesse, et la concurrence territoriale, certains territoires étant moins attractifs que leurs voisins.

Je vais vous donner quelques exemples d'efforts engagés dans les entreprises pour régler ces problèmes. Par exemple, une entreprise de Haute-Normandie spécialisée dans le stockage de produits pharmaceutiques avait des difficultés de recrutement d'un magasinier cariste. Elle a fait appel à la cellule de reclassement d'une entreprise qui était en plan social. Un autre exemple qui touche la difficulté de recruter des jeunes dans une entreprise de Haute-Normandie de fabrication de batteries. Elle se tourne vers l'intérim et également vers l'utilisation d'un Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi. Grâce à ces deux outils, elle intègre des jeunes et les fidélise. Un dernier exemple qui concerne la concurrence territoriale. Nous sommes dans le Nord, une entreprise de tôlerie ressent une forte concurrence avec la Belgique voisine, où les salaires sont plus attractifs. Elle a donc du mal à attirer du personnel. Elle décide de travailler avec l'ANPE, l'APEC et les agences d'intérim, en proposant des formations liées aux qualifications requises.

De manière générale, la mobilité externe est développée à travers quatre solutions : le recours à des dispositifs d'insertion comme le Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi ; l'accueil de jeunes dans la formation par l'apprentissage ; la féminisation des métiers ; enfin, des partenariats avec les acteurs de l'insertion professionnelle.

Concernant la mobilité géographique, elle se rencontre par exemple lorsque l'entreprise doit déplacer son personnel sur un site proche. Nous avons là l'exemple d'une entreprise de chantiers navals en Bretagne qui a accordé des aides incitatives à ses salariés. La mobilité proche demeure difficile malgré tout. Elle se rencontre ensuite lorsque l'entreprise aide le salarié, notamment par la formation, à s'implanter dans une autre région lorsque celui-ci ou son conjoint doit changer de fonction, et enfin, lorsqu'elle prépare son salarié et sa famille à un départ à l'étranger.

Un mot enfin sur l'outil. Il s'agit surtout d'aboutir à un partage d'expériences pour que les entreprises cernent mieux les enjeux de la mobilité. Notre travail a abouti à la constitution d'un outil d'information disponible sur le site internet de l'OFEM : <http://www.ofem.ccip.fr/mobillite>. Un moteur de recherche permet à une entreprise confrontée à une difficulté de voir ce qu'une autre a fait pour surmonter des obstacles similaires. Il s'agit bien de partager les bonnes pratiques.

## « L'accompagnement des mobilités professionnelles dans une logique d'ancrage territorial »



### Témoignage de **Didier Cardon**, Vice-président du Conseil régional de Picardie

*Didier CARDON est vice-président du Conseil régional de Picardie chargé de la Formation tout au long de la vie. Il siège au bureau de la Commission Formation Professionnelle de l'Association des Régions de France et la représente au bureau du Conseil National de la Formation tout au long de la vie.*

La région Picardie cumule les difficultés dont les causes et les conséquences sont multiples. On a le double de sorties du système scolaire sans qualification par rapport à la moyenne nationale. La région comporte 50 % d'étudiants de moins que la moyenne nationale. Nous avons 6 % de salariés peu qualifiés de moins que la moyenne du pays.

Je souhaitais également faire des remarques sur le contexte actuel et sur les hypothèses que nous avons dû faire pour construire deux documents, « le plan région éducation formation » et « le schéma régional de développement économique » que la loi de 2004 nous propose de bâtir, qui a vu le jour au bout d'un an de discussions aux assises de la formation et du développement économique.

Ce colloque pose le problème de l'inadéquation emploi-formation. Nous nous sommes dit que c'était impossible de former aujourd'hui quelqu'un sur le long terme à cause du raccourcissement des temps d'évolution technologique. De plus, un certain nombre d'études du CEREQ ou d'autres dans le domaine montrent que ça ne correspond pas à la vie. En effet plus de 60 % des personnes ne travaillent pas dans le domaine pour lequel elles ont été formées. Pour les apprentis, sortant de CFA, on est à 55 %. Le concept est donc difficile à appréhender. Nous sommes plutôt dans une situation de déclassement de la personne. Les entreprises devraient se dire qu'elles embauchent en réalité des personnes qui ont un niveau de qualification supérieur à ce qu'elles peuvent penser. Par ailleurs, nous pensons que les dispositifs, les outils, les lieux soit n'existent pas soit se contredisent.

Enfin, nous partageons l'idée que la formation est une démarche individuelle. Aujourd'hui, la dynamique sociale n'existe pas, faute de croissance économique. Le discours ambiant veut que le progrès social n'aille pas de pair avec le progrès économique. Nous pensons le contraire. Nous ne mettrons pas les gens en appétit de formation sans fluidifier l'ascenseur social.

Au cours des assises, 50 réunions au total, nous sommes parvenus à l'idée que l'école devait transmettre la culture de la mobilité. La mobilité, c'est d'abord un état d'esprit. Aujourd'hui, les gens restent de plus en plus chez eux. Il faut obliger les jeunes à sortir de leur environnement et à se confronter à l'autre. Cela nécessite une prise en charge par les politiques publiques.

Dans le contexte législatif, il y a des lois qui méritent d'être soulignées : il y a en deux qui concernent directement la formation professionnelle, celle qui concerne plus particulièrement le monde des salariés et des partenaires sociaux et celle qui concerne la décentralisation des politiques de formations professionnelles. Je suis pour que ces deux lois se construisent en parallèle, sans qu'on essaye de mettre des ponts entre elles. En regardant l'intitulé de votre

colloque, j'ai remarqué qu'on mettait en tête les branches et après les autres. Je pense que quand une branche prend une décision, le conseil régional de Picardie se trouve interpellé et doit mettre en place un dispositif. Lorsque les partenaires sociaux et les Assedic prennent une décision, ça redescend au niveau du conseil régional. On aimerait, dans les régions, des espaces de démocratie sociale qui n'ont toujours pas été construits pour relier tous ces mondes. Il y a un besoin de sortir de schémas passés qui nous placent dans des « cases ».

Je pense que la loi de cohésion sociale apporte des outils nouveaux. En Picardie, nous créons non pas des maisons d'emploi mais des maisons de l'emploi et de la formation. Car là encore, nous ne comprenons pas que nous oublions l'autre partie de la politique de l'emploi. Par contre, l'État reste en charge de la politique de l'emploi, crée des comités de coordination régionaux et l'ANPE n'en fait pas partie... On se retrouve avec une usine à gaz avec beaucoup de tuyaux, parfois il en manque et on se demande si l'on va trouver un plombier pour réparer tout ça.

Ensuite, il y a le slogan de la formation tout au long de la vie qui mérite qu'on aborde les choses culturellement. Il faut là que l'entreprise redevienne un lieu d'apprentissage, malgré la gestion en flux tendus. Si on veut transmettre des compétences et des connaissances, il faut créer des lieux propices à cela au sein de l'entreprise. Sinon, la formation risque d'être difficile tout au long de la vie.

Je reviens à la loi de décentralisation qui dit « puisqu'on est plus près, on va mieux gérer ». Il faut saisir la balle qui nous a été lancée. Il y a là un vrai enjeu pour créer des nouveaux espaces territoriaux de concertation. Par exemple, en Picardie, nous avons décidé avec l'État de faire des maisons de l'emploi et de formation des espaces pour que tout le monde puisse trouver des réponses en matière d'éducation-formation. Je constate que l'État met les moyens. En Picardie, sur 16 pays, neuf maisons ont été labellisées, deux vont l'être par la prochaine commission. J'espère bien qu'à la mi-2007, l'ensemble du territoire picard sera couvert.

Ensuite, il faut inventer de nouvelles relations entre l'université, le lycée, l'école et les éléments productifs car c'est un réel drame collectif. Les gens vivent sur des images collectives passées. En Picardie, plus du tiers des 169 diplômes délivrés dans une petite université picarde sont professionnalisants. On ne peut plus dire que l'université forme des professeurs. C'est fini ! Les métiers aussi ont évolué de façon conséquente. Si je vous demande ce qu'est un mécanicien auto, vous pensez tous là maintenant au bleu de travail, les mains pleines de cambouis et d'outils. C'est fini aussi ! Partout, la technologie a permis des évolutions.

Il faut abattre la frontière entre les dispositifs. Nous avons fait le pari des contrats avec les branches mais nous avons du mal, puisque seulement deux ou trois branches nous permettent en Picardie de rencontrer des interlocuteurs susceptibles de passer un contrat. Je constate également que l'organisation des partenaires sociaux au niveau régional est défailante.

Nous allons dans les contrats payés inscrire un chapitre emploi-formation qui créera l'ensemble des conditions de vie, des espaces nécessaires à la formation. Par exemple, la crèche car sans elle, il n'y a pas de formation pour les femmes. Sur un tiers des territoires en Picardie où vous avez des villes de moins de 6 000 habitants, il n'y a même pas d'organismes de formation. Il faut que les maisons de l'emploi soient présentes dans chaque communauté de commune.

On contractualise déjà avec les OPFAC pour démultiplier l'information sur le DIF et la VAE, et nous aimerions bien contractualiser avec l'ASSEDIC.

Je voudrais insister sur des dispositifs que nous avons mis en place : le statut de l'apprenant, celui qui va chercher à entrer en formation. Son statut est fondamental. Aujourd'hui, il n'est satisfaisant ni quand on est jeune, ni quand on est chômeur, ni quand on est salarié. Quand on parle des mobilités, il faut aussi ajouter des moyens publics pour accompagner les personnes. Pour réaliser tout cela, il y a un besoin d'ingénierie pédagogique. Qui va le faire ? Nous espérons que l'AFPA conservera une partie nationale d'ingénierie forte et puissante. Ce serait quand même paradoxal que les régions financent l'ingénierie pédagogique.

## Débat avec la salle

### Denis Boissard

À vous écouter, je suis frappé par la multiplicité des acteurs, des intervenants, des guichets, des financeurs. Peut-on faciliter les mobilités professionnelles avec une tuyauterie aussi complexe ?

### Christian Charpy

A l'ANPE, nous nous efforçons d'offrir aux chômeurs indemnisés et à ceux qui ne le sont pas les mêmes services, sachant que l'UNEDIC finance des prestations à destination des demandeurs d'emploi indemnisés uniquement. Ce n'est pas toujours compréhensible. Un exemple : quelqu'un a un petit besoin de formation d'adaptation à un emploi, s'il est indemnisé, il peut bénéficier des financements de la FPE, s'il ne l'est pas nous ne savons pas financer sa formation. Nous pouvons essayer d'organiser un « front office » commun à l'ensemble des dispositifs, mais il faut aussi que derrière, on puisse trouver des plans de financement. Je ne parle pas de la mise en place d'outils de formation et de plan de formation, ce qui devient extrêmement compliqué. Il y a une complexité dans notre ingénierie qui est un véritable frein à la prise en charge du demandeur.

### Didier Cardon

Les tuyaux fonctionnent très bien. Les modifications des règles de l'indemnisation des chômeurs se traduit de façon très simple au niveau régional. En 2003, 36 % des gens qui étaient sur l'offre régionale étaient indemnisés par la région. En 2005, 58 %. Les tuyaux fonctionnent bien. Dès qu'on prend une décision à un endroit, il y aura quelqu'un à l'autre bout pour la gérer.

### Arnaud Du Crest

Avant de payer, il faut construire le système. Je prendrai volontiers la formule « penser global, agir local », la conception des systèmes se fait au niveau national mais la réalisation se fait au niveau local. Les comités de pilotages locaux mis en place par la région, ou les coordonnateurs emploi-formation qui agissent dans le cadre du FPE font tous de l'ingénierie financière. Ils mettent un petit peu de mesures État, un petit peu de mesures régions, de

mesures assedic. On peut construire de l'ingénierie localement en fonction des capacités des acteurs locaux à mobiliser les différents systèmes. En revanche, c'est vrai... nous éditons chaque année une plaquette sur les financements de la formation. Cette année, nous avons beaucoup de mal à la publier. Ça fait quatre mois que ça dure puisque l'État, la région et l'Assedic ont du mal à arrêter les dispositifs.

#### **Annie Thomas**

On a des systèmes complexes car des légitimités différentes (syndicales, patronales, étatiques, branches) les produisent. Ces légitimités ne sont pas illégitimes. Ce que je veux mettre en avant, c'est que lorsque ça marche, c'est parce qu'il y a un dialogue social de qualité entre les partenaires sociaux et les autres acteurs.

#### **Anne Stéfanini**

Les dispositifs fonctionnent mais sont difficilement lisibles par les petites entreprises d'une part, et les jeunes, les demandeurs d'emploi et les salariés d'autre part. Les études menées par la CCIP montrent que nous avons pléthore d'informations mais qu'elles sont difficilement compréhensibles. Cela fonctionne pour les personnes qui sont initiées.

#### **Denis Boissard**

D'où l'idée d'avoir un « front office » commun. Arnaud Du Crest suggérait d'« agir local ». Faut-il aller, pour faciliter les mobilités professionnelles, vers une décentralisation des politiques publiques de l'emploi ?

#### **Didier Cardon**

Les régions sont les seules à être financeurs et coordonnateurs des politiques de formation. Sur la politique de l'emploi, les régions ne sont pas preneuses d'une quelconque coordination. Ceci dit, en Picardie, la région est impliquée dans le service public régional. C'est le dialogue qu'il faut construire pour sortir de cette situation dans laquelle les uns prennent des décisions qui vont impacter les autres. Je vais le dire : la modification des règles de l'ASSEDIC, qui sont bi-annuelles, nous empêche de construire des outils de contractualisation communs qui permettraient d'améliorer la réponse aux personnes. Aujourd'hui, je constate que c'est difficile.

#### **Christian Charpy**

La décentralisation de la politique de l'emploi ne me paraît pas envisageable. En revanche, nous avons des légitimités multiples dans le domaine de la lutte contre le chômage. Nous avons pris le pari de les maintenir à condition qu'elles se coordonnent davantage et qu'elles montrent leur efficacité. Si ça ne marche pas, il faudra revenir à la base.

#### **François Longin, Directeur du CARIF-OREF de Rhône Alpes**

Je voulais rebondir sur ce que disais mon collègue Arnaud du Crest qui disait « ouvrir l'imaginaire ». N'est-ce pas le prolongement de l'acte d'orientation ? Je vous livre une réflexion de deux élus de l'agglomération grenobloise et lyonnaise inquiets de la fermeture d'entreprises

importantes sur leur territoire. Comment anticiper ça ? Qui va parler aux salariés ? l'entreprise ? Une représentation des partenaires sociaux ?

#### **Arnaud Du Crest**

Cela pose la question fondamentale de l'orientation des adultes.

#### **Anne Stéfanini**

Elle est tellement fondamentale que la CCIP s'en est saisie après un premier rapport en 1999. La CCIP a publié en 2005 un rapport sur l'orientation tout au long de la vie avec plusieurs propositions pour rendre plus lisible le dispositif, avoir une coordination au niveau régional des acteurs, et mieux faire connaître le dispositif mis en place en 2004. Les grandes entreprises les connaissent, pas les petites.

#### **Didier Cardon**

De ce point de vue, le non-transfert des missions locales aux régions et la création des maisons pour l'emploi quelques mois plus tard ont rendu plus complexe encore la coordination des actions au niveau du territoire. En juin 2004, tout le monde était d'accord pour construire des maisons de l'emploi et de la formation au plan local mais le projet est tombé à l'eau. Résultat : sur un même territoire, nous sommes face à plusieurs dispositifs.

#### **Annie Thomas**

Mme Stéfanini a évoqué la question de l'entretien professionnel. Si les partenaires sociaux ont voulu insister sur ce point dans l'accord national sur la formation et l'accompagnement, c'est que nous pensions que les salariés et les entreprises avaient besoin de ces moments réservés qui permettent de faire un point sur le passé et l'avenir. C'est cela que nous avons voulu faire avec des entretiens professionnels tous les deux ans.

Ce que nous disons sur les adultes ne doit pas nous dédouaner de ce que nous avons à dire à l'institution scolaire sur ce que nous pensons de l'orientation des jeunes. C'est un des enjeux de la commission université-emploi créée par le Premier ministre. Les travaux de la commission ne suffiront pas à épuiser le sujet. C'est un vrai sujet, à la fois autour de la question des images culturelles des métiers, mais aussi de l'information que l'on donne aux jeunes sur les failles de la filière dans laquelle ils souhaitent s'orienter. Nous souhaitons que les universités soient évaluées. Les universités doivent de l'information aux jeunes, en particulier dans quelle filière je me dirige, quel est son taux d'échec.

#### **Question de la salle**

Je dirige une fédération d'employeurs de services d'aide à la personne. Nous avons un ministre inventif et médiatique : Jean-Louis Borloo. Au travers de sa politique de l'emploi, de par la territorialisation de nos entreprises associatives (58 % des entreprises de ce secteur sont des associations 1901), nous participons au développement économique local. Depuis la loi de 2002, nos entreprises se sont jetées dans des politiques de formation professionnelles des personnels qui ont abouti à établir des passerelles dans notre champ d'activité. Aujourd'hui, le turn-over est très bas. Quand les gens sont dans une association. Ils y restent.

Formation plus vieillissement, cela a un coût. Et nous nous trouvons aujourd'hui en face de défis : celui de la concurrence des entreprises. On voit aujourd'hui des entreprises qui annoncent des tarifs horaires de 8 euros. Comment peut-on parler de métier quand on affiche 8 euros de l'heure ? Les règles du jeu ne sont pas claires. Il faut harmoniser différentes conventions collectives. Il n'est pas dit que les partenaires sociaux soient cohérents dans leurs propositions ; le problème aujourd'hui est celui de la réalité du lien économique. Nos principaux pourvoyeurs sont les conseils généraux. Ils n'ont pas pris en compte que la formation tout au long de la vie, avec ses dispositifs (DIF, VAE) ont un coût : 17 euros pour les conseils généraux facturés 19. Il y a une distorsion à laquelle nous voulons remédier.

#### **Denis Boissard**

Didier Cardon a évoqué la nécessité de développer une culture de la mobilité. Nous avons la chance d'avoir parmi nous Jimmy Jamar, coordinateur à la Commission européenne du projet « Année 2006 de la mobilité en Europe ». Je voudrais lui poser la question suivante : existe-t-il une culture de la mobilité en Europe ?

#### **Jimmy Jamar, Coordinateur de l'année 2006 sur la mobilité professionnelle européenne à la Commission**

Les questions que vous avez posées, nous les retrouvons durant cette année dans les 24 autres pays de l'Union européenne, puisque, au niveau de la Commission, nous consacrons 2006 Année de la mobilité des travailleurs pour mettre sur la table ce débat sur la mobilité.

Au niveau européen, nous n'avons pas aujourd'hui une culture de la mobilité. Cependant, des idées émergent. Des exemples de bonnes pratiques pointent un peu partout.

Il y a deux paradoxes : en Europe, le travail est devenu mobile mais pas les travailleurs, pas encore, et le manque de mobilité a un coût. Nous avons aujourd'hui 16 millions de chômeurs en Europe et entre 2 et 3 millions de postes restent à pourvoir à cause du manque de mobilité.

Pendant cette année, nous avons voulu deux types de questions : que faire pour faire prendre conscience aux PME que la mobilité peut créer de l'emploi ? Et au niveau des salariés, faire en sorte que la mobilité soit intégrée dans leur plan de carrière ? Nous essayerons de rassembler toutes ces idées lors de la cérémonie de clôture de cette opération à Lille à la fin de l'année. Nous dégagerons des expériences recueillies les orientations que nous soumettrons au conseil européen.

17 h 00

« Conclusion et mise en perspective de la journée »



Synthèse de Sophie Boissard, directrice générale du Centre d'analyse stratégique

Je vais essayer de faire une synthèse des très riches débats de la journée auxquels je vous remercie d'avoir participé.

Pourquoi ce colloque sur les mobilités professionnelles co-organisé par le Conseil d'Orientation pour l'Emploi et le Centre d'analyse stratégique ? Il nous a semblé que la thématique des mobilités professionnelles se situait au confluent de deux séries de travaux menées par nos institutions.

D'abord, les travaux menés par le groupe « Prospective des métiers et des qualifications » qui ont mis en lumière les déplacements massifs qui vont s'opérer sur le marché de l'emploi dans les dix ans à venir avec des secteurs en très forte demande de main d'oeuvre et d'autres qui connaissent un lent déclin. Les mobilités peuvent permettre d'accompagner ces évolutions et contribuer à remonter le taux d'emploi qui reste bien trop faible.

Deuxième chantier important : la problématique de la sécurisation des parcours professionnels à laquelle le Conseil d'Orientation pour l'Emploi a décidé de consacrer son année inaugurale. Je résumerai ces travaux de la façon suivante : comment faire de la mobilité une opportunité et non un risque ?

Le principe même de la journée, qui donne la parole aux acteurs et qui met en avant les bonnes pratiques, montre ce que chaque institution peut apporter pour renouveler la construction des politiques publiques. Tout le monde s'accorde à le reconnaître, nos politiques d'emploi ont échoué ces vingt dernières années, ce qui doit nous amener à nous remettre en question et à tenter de les rebâtir à partir du terrain.

Que retenir de nos travaux ? D'abord un consensus sur l'accélération des mutations des activités économiques depuis une quinzaine d'années, dont le corollaire est la mobilité des salariés dans les entreprises et plus largement sur le marché du travail. Cette accélération est une conséquence de la 3<sup>ème</sup> révolution technologique qui touche tous les secteurs. Que nous le voulions ou non, elle structure dorénavant notre économie. Il faut que nous adaptions nos modes de pensée et nos politiques à cette nouvelle donne.

Ensuite, un constat : la mobilité est mal partagée. Elle touche les salariés inégalement selon les secteurs d'activité, l'âge, le sexe, la taille des entreprises. Elle est partout globalement, moindre chez nous que chez nos voisins. L'ancien Premier ministre danois, Paul Rasmussen soulignait, lors d'un récent débat à Bruxelles, il y a quinze jours, qu'un salarié danois était amené à changer entre dix et vingt fois d'emploi dans toute une vie professionnelle. Je n'ai pas

pu vérifier ces chiffres, mais sa remarque renvoie à coup sûr à une plus grande pratique de la mobilité dans des pays qui connaissent un taux d'emploi beaucoup plus élevé que le nôtre. Je retiens à ce propos la boutade rapportée par Daniel Atlan ce matin, selon laquelle indiquer lors d'un entretien d'embauche avoir changé sept fois d'emploi était considéré comme un signe de dangereuse instabilité. C'est vrai, nous entretenons une forme de méfiance à l'égard de ce concept de mobilité professionnelle, qui est profondément étranger à nos références collectives.

Si la mobilité est globalement moindre en France que chez nos voisins, elle est en même temps plus importante que ce que l'on croit, ce qui prouve que notre imaginaire est en décalage avec les évolutions du monde du travail depuis 15 ans. Je reprends les chiffres de Raymond Soubie donnés ce matin, 10 00 emplois créés, 10 000 emplois détruits chaque jour. Ce sont des mouvements très importants que nous avons tendance à sous-estimer.

De plus, la mobilité est vécue dans l'imaginaire collectif comme une menace, comme un prélude au déclassement, comme le montre le récent sondage de l'APEC. Aujourd'hui, la mobilité, ce n'est pas faire carrière, c'est le risque de se retrouver dans une trajectoire descendante. Cette crainte n'est pas infondée pour les travailleurs qui sont à la frange d'un emploi stable. De ce point de vue, il y a une forte différence entre une mobilité interne, choisie et une mobilité externe, subie, qui signifie quitter une entreprise et entrer dans un univers inconnu et insécurisant.

Et pourtant, personne ne constate que la mobilité soit nécessaire à notre économie. Je suis surprise de voir à quel point les avis sont unanimes sur ce point dans les entreprises, les branches ou parmi les acteurs du service public de l'emploi. Les tensions sur notre marché du travail sont considérables. Lorsqu'on entend qu'une grosse société de matériaux de construction n'arrive pas à recruter des profils peu qualifiés, on voit bien qu'il y a un vrai hiatus entre l'offre et la demande de travail et que la mobilité doit permettre de résoudre cet écart.

Quelles sont les conditions de réussite de la mobilité ? A la lumière de nos échanges, j'en vois trois. D'abord Informer et Expliquer. Dans une carrière, un salarié sera amené à changer plusieurs fois d'employeurs et de métier. C'est une donnée. Cela s'anticipe. La notion de mobilité doit être présente dans la formation initiale du salarié, et entrer dans ses compétences de base afin qu'il puisse se mouvoir dans un marché du travail changeant. Cela signifie qu'il faut apprendre à être adaptable.

Ensuite, Anticiper. C'est la suite directe de la logique d'information et d'explication. Les expériences des entreprises qui ont adopté la mobilité montrent à quel point l'adhésion du corps social est une condition sine qua non du succès. Cela passe par la visibilité des trajectoires. Il faut également avoir un dialogue social de qualité. Il faut enfin trouver un nouveau contrat entre l'entreprise et les salariés intégrant l'idée de mobilité et donnant au salarié les moyens de bouger en interne et en externe. C'est la responsabilité des partenaires sociaux, dans les entreprises et dans les branches.

Troisième condition : Sécuriser. Selon les termes de Raymond Soubie, il faut passer de la sécurité formelle qu'est censé procurer un CDI à la sécurité réelle, tenant à l'acquisition d'un corpus de connaissances nécessaires à la mobilité.

Les composantes de cette sécurisation sont multiples : il y a d'abord le développement de l'employabilité au travers de la VAE et de la formation. Il y a ensuite l'accompagnement,

notamment pour les PME et les salariés entre deux d'emplois par les branches et les acteurs du service public de l'emploi. Cet accompagnement doit prendre en compte les problématiques liées à la famille et au logement, sans quoi la mobilité ne serait qu'un vain concept. D'où l'importance de la dimension territoriale et locale. Comme l'a souligné Arnaud du Crest, la mobilité en deuxième partie de carrière se fait le plus souvent sur une échelle géographique restreinte dans un territoire ou un bassin d'emploi plus que dans un secteur professionnel. C'est là que l'on voit les limites de notre système compte tenu de la diversité des acteurs.

C'est pour cela que la personnalisation est une condition sine qua non. Il n'y a pas un schéma pré-établi de mobilité qui vaudrait pour tous les salariés de France et de Navarre. La mobilité nécessite un traitement au cas par cas. Il faut sortir d'une logique de « cases » qui conduit à cataloguer le salarié et freine son évolution.

Plus largement, nos débats montrent que nous devons consolider les droits personnels, portables, du salarié, car la mobilité signifie avoir son propre bagage de formation, d'expérience qui permette de réaliser une carrière valorisante.

Au regard de ces exigences, quel jugement porter sur nos politiques ? Le véritable enjeu est moins dans la création de nouveaux outils que dans le décloisonnement des mécanismes existants. Il est difficile d'être mobile dans un labyrinthe. On voit fleurir un grand nombre d'acteurs et de dispositifs, et c'est difficile de faire des choix pertinents. Cela a été évoqué à propos de la VAE et des CQP, à propos de la formation également. Des avancées importantes ont néanmoins été faites, Annie Thomas a rappelé en particulier le contenu novateur de la convention d'assurance chômage renégociée en décembre dernier : elle ouvre aux demandeurs d'emplois des droits nouveaux à formation financés par les fonds excédentaires au sein du FUP. C'est un exemple à suivre, en prenant appui sur les territoires et les régions.

Le verre de la mobilité est-il à moitié vide ou à moitié plein ? La journée d'aujourd'hui nous incite à un optimisme raisonnable. Sachant que ces processus sont des processus à germination lente, qui se développent par le dialogue social.

17 h 15



## Clôture par Gérard Larcher, ministre délégué à l'Emploi, au Travail et à l'Insertion professionnelle des jeunes

Merci, chère Sophie Boissard, de m'inviter à clôturer vos travaux. Le thème de la mobilité me tient à cœur au pôle de cohésion sociale. Nous sommes confrontés à des enjeux majeurs comme l'épanouissement de l'employé, la compétitivité des entreprises et la lutte contre le chômage. Il est difficilement concevable qu'il reste en France des milliers d'offres d'emplois non pourvus et qu'il y ait 9 % de chômeurs. De plus, comme le montre une étude du Centre d'analyse stratégique, l'inadéquation entre l'offre et la demande de travail pourrait s'accroître. On ne peut pas penser que la croissance nécessaire et le vieillissement de la population active permettront à eux seuls de maîtriser le chômage. Il existe un vrai problème structurel d'adéquation entre l'offre et la demande.

Quelles en sont les raisons ?

La première raison, c'est que, lorsque la compétence existe, elle peut ne pas rencontrer, ou pas rapidement, les besoins de l'entreprise.

Nous avons entrepris de résoudre cette difficulté par la réforme du service public de l'emploi initié par le plan de cohésion sociale et prolongé par la signature le 5 mai dernier de la convention pluriannuelle État, ANPE, UNEDIC qui s'articule autour de trois objectifs : simplifier les démarches des demandeurs d'emploi, dynamiser la recherche de l'emploi, optimiser le service rendu au demandeur d'emploi. Nous avons marqué une véritable avancée commune.

Des engagements ont été pris. Des réalisations sont en cours avec l'objectif d'un guichet unique par région pour la fin 2006, le dossier unique du demandeur d'emploi et la mise en place de parcours différenciés. Nous avons également mis en place, en plus des aides à la mobilité géographique de l'ANPE et de l'Unédic, un crédit d'impôts en faveur des chômeurs de longue durée, et des personnes qui ont connu un licenciement économique et qui doivent déménager à plus de 200 km pour exercer un nouvel emploi.

La seconde raison au problème structurel d'inadéquation entre l'offre et la demande, c'est que, parfois, les compétences demandées n'existent pas car nous n'avons pas anticipé, en amont, les nouveaux besoins des entreprises. Or, la mobilité professionnelle est un élément essentiel de réponse à ce problème.

Vos échanges ont permis d'évoquer la diversité des situations entre mobilité choisie et mobilité subie, la diversité des parcours (mobilité interne/externe), la diversité des partenaires impliqués et la diversité des outils (DIF, validation des expériences, GPEC...) pour mettre en œuvre cette mobilité.

La mobilité professionnelle repose d'abord sur la qualité de la formation que le salarié a pu recevoir. A cet égard, la loi du 4 mai 2004 instaure le droit à la formation tout au long de la vie.

Cela a posé un jalon majeur en faveur de la création d'un environnement plus favorable demain à la mobilité. Cette loi a institué des périodes de professionnalisation qui permet notamment aux seniors d'acquérir de nouvelles compétences dans et en dehors de l'entreprise.

Cette mobilité externe fait peur aux salariés les plus fragiles car elle signifie un passage temporaire par le chômage. Une étude de l'APEC montre que même les cadres redoutent de se retrouver au chômage. C'est aussi dû à notre héritage culturel, marqué par le rural, la proximité, qui continue d'imprégner notre société.

Il faut prendre en compte les inquiétudes et à travers elle, la question de la sécurisation des parcours professionnels. C'est l'axe qui sous-tend notre action avec la loi de Cohésion sociale. Le gouvernement a choisi à travers lui, d'actionner deux leviers.

D'abord, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour déterminer les profils menacés ou non, avec une obligation triennale de négociation sur ce thème. Les entreprises seront alors en mesure de préparer les formations adéquates et de donner aux salariés les moyens de se préparer à la mobilité externe.

Ensuite, dans le cadre fixé par loi, il y a aussi la convention de reclassement personnalisé pour les salariés des entreprises de moins de 1 000 salariés dont le licenciement économique est prévu. 60 000 salariés, depuis le début du dispositif il y a un an, ont opté pour la convention de reclassement spécialisé. C'est un instrument important qui permet de mettre fin à une inégalité majeure entre les petites et les grandes entreprises. Pour aller plus loin sur le sujet, le gouvernement a lancé une expérimentation, dans sept bassins d'emploi, du contrat de transition professionnelle pour les PME qui permet d'alterner pendant douze mois des périodes de formation dans une entreprises et de bénéficier d'un accompagnement renforcé .

Je voulais vous dire un mot de ce que nous avons dit dans le cadre du comité du dialogue social européen et anticiper le débat que nous aurons dans un semaine au conseil informel à Helsinki. Nous avons parlé de la flexi-sécurité, pour ne pas faire de la seule défense de l'emploi l'alpha et l'oméga de l'action mais aussi accompagner les hommes et les femmes à l'heure des mutations et des transitions. Le jour où nous aurons donné une plus grande sécurité aux parcours professionnels, nous aurons réglé un grand problème dans notre pays et levé des inquiétudes.

Dans les jours qui viennent, le gouvernement va approfondir son action, avec par exemple le plan de validation des acquis et des expériences. Objectif : passer de 20 000 à 60 000 bénéficiaires d'ici à la fin de l'année. Des objectifs encore plus larges seront fixés pour les prochaines années. Les candidats à la VAE se heurtent à de nombreux obstacles dont le problème du financement. C'est pourquoi, à la rentrée, nous allons lancer une campagne nationale à destination du grand public et fusionner quatorze formulaires en un pour délivrer les certifications de la VAE et réduire à six mois les délais d'instruction. Dans la lignée de l'action des partenaires sociaux, nous allons concentrer nos efforts sur l'accès à la VAE des chômeurs non indemnisés avec un objectif de 20 000 financés en 2007.

Par ailleurs, dans le cadre du projet de loi sur la participation, nous allons expérimenter, dans les pôles de compétitivité, le détachement interentreprises pour permettre aux salariés de grandes entreprises d'aller dans des petites, ou l'inverse, sans rompre avec le CDI initial. Nous allons également créer un congé mobilité pour les entreprises de plus de 1 000 salariés.

Vous disiez, Madame la directrice générale du Centre d'analyse stratégique, que la mobilité professionnelle devient plus qu'une nécessité. Les parcours professionnels ont beaucoup changé. Au cours d'une même vie, on change de métiers plusieurs fois. Il faut que les salariés s'approprient l'idée de mobilité et qu'ils y voient une source d'enrichissement personnel. Vous disiez en synthèse : informer, anticiper, sécuriser. Informer : la mobilité est une donnée. Je retiens l'idée qu'elle doit être présente dans la formation initiale et la formation tout au long de la vie. Anticiper : c'est la politique de gestion des ressources humaines. Sécuriser : c'est un grand objectif. Vous parliez tout à l'heure de « processus à germination lente ». Avec la mobilité, nous sommes en train de préparer les réponses de demain à une société de cohésion sociale qui vit avec l'espérance de très belles récoltes dans les vignes.