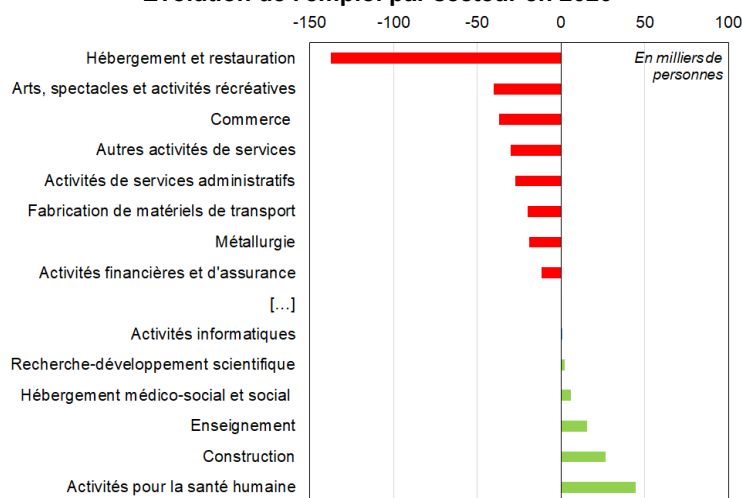


Compétences et réallocations intersectorielles des emplois après la crise

Mélanie COUEFFE

- En 2020, 296 000 emplois salariés ont été détruits en France (1,2 % des emplois). Quelques secteurs concentrent la majorité des destructions d'emploi, dont l'hébergement-restauration, les arts et spectacles, le commerce ou la fabrication de matériels de transport. D'autres secteurs ont créé de l'emploi en 2020, comme la santé, l'hébergement médico-social, l'enseignement, ou la construction. Au total la baisse nette de l'emploi est restée limitée au regard de la perte d'activité de 8 % sur l'année, et l'emploi est reparti en hausse au 1^{er} trimestre 2021.
- Si la très grande majorité des travailleurs vont retrouver un emploi dans leur secteur d'origine après la crise, des réallocations devront néanmoins s'opérer en raison d'évolutions durables de la demande, telles que le développement du télétravail ou le recul des voyages d'affaires. La fluidité de ces réallocations sera déterminante pour la vigueur du rebond de l'économie et de la productivité. L'enjeu est d'éviter une situation où un niveau de chômage élevé coexisterait avec des emplois non pourvus.
- Des tensions de recrutement existaient avant crise dans certains métiers. Une partie pourrait subsister, car les facteurs qui en sont à l'origine persisteront – par exemple, celles qui sont liées à un manque de personnes formées (aides-soignants, infirmiers, sages-femmes, techniciens et ingénieurs de l'informatique, ou personnel d'étude et de recherche).
- Certaines compétences (le management d'équipe, la gestion des commandes, l'utilisation des technologies de l'information), très présentes dans les secteurs détruisant de l'emploi, le sont aussi parmi les secteurs créateurs, tandis que d'autres (comme la gestion des stocks, la vente, la relation client) le sont beaucoup moins. En général, les travailleurs peu qualifiés disposent de compétences plus éloignées des métiers en croissance.
- Pour faciliter les réallocations intersectorielles en sortie de crise, il faut bien informer les demandeurs d'emploi et les salariés sur les opportunités d'emploi et d'évolution qui s'offrent à leurs compétences et les accompagner dans leur besoin de formation. La Loi pour la Liberté de Choisir son avenir professionnel et le Plan de relance mettent des moyens importants à leur disposition dans ce sens.

Évolution de l'emploi par secteur en 2020



Source : Insee, calculs : DG Trésor.

Note : Les pertes/créations d'emploi correspondent à la différence entre le niveau d'emploi salarié (y compris intérim, hors agriculture) à la fin du 4^e trimestre 2019 et le niveau d'emploi à la fin du 4^e trimestre 2020.

1. Les secteurs ont été touchés différemment par la crise

Plusieurs secteurs ont été particulièrement affectés par les destructions d'emplois en 2020 : l'hébergement restauration, les arts et spectacles, la fabrication de matériels de transport, la métallurgie, le commerce, les services administratifs et de soutien, les services aux ménages, et les activités financières et d'assurance sont les secteurs qui ont perdu le plus d'emplois sur l'année (de 11 000 emplois détruits pour les activités financières et d'assurance jusqu'à 137 000 pour l'hébergement-restauration). Dans ces secteurs, l'emploi se situait fin 2020 toujours en dessous du niveau d'avant crise. Ces secteurs représentaient 35 % de l'emploi salarié hors agriculture en 2019.

Dans l'hébergement-restauration et le secteur des arts, spectacles et activités récréatives, l'emploi a fortement baissé au premier semestre 2020 avant de rebondir fortement durant l'été, sans toutefois retrouver son niveau d'avant-crise. Dans la fabrication de matériels de transport et la métallurgie, le repli de l'emploi a été légèrement moins marqué en début de crise, mais le rebond a été très limité durant l'été. Enfin, les secteurs des services aux entreprises, du commerce et des activités financières et d'assurance subissent des pertes limitées en termes de taux d'évolution de l'emploi mais concentrent beaucoup d'emplois et sont donc de fait très représentés dans les destructions (cf. tableau 1).

Tableau 1 : Les huit secteurs les plus destructeurs et les six secteurs les plus créateurs d'emplois en 2020

	Emploi en 2019		Perte/Création d'emploi 2020		Poids dans les destructions
	(en milliers)	(poids en %)	(en milliers, y compris intérim ventilé par secteur utilisateur)		
Hébergement et restauration	1 135	5%	-137	46%	
Arts, spectacles et activités récréatives	298	1%	-40	14%	
Commerce	3 251	13%	-37	12%	
Autres activités de services	1 025	4%	-30	10%	
Activités de services administratifs	1 298	5%	-27	9%	
Fabrication de matériels de transport	388	2%	-20	7%	
Métallurgie	419	2%	-19	6%	
Activités financières et d'assurance	892	4%	-11	4%	
[...]					
Activités informatiques	473	2%	1	0%	
Recherche-développement scientifique	171	1%	2	-1%	
Hébergement médico-social et social	1 925	8%	6	-2%	
Enseignement	1 635	7%	16	-5%	
Construction	1 575	6%	27	-9%	
Activités pour la santé humaine	1 579	6%	45	-15%	

Source : Insee, calculs : DG Trésor.

Note : Les pertes/créations d'emploi correspondent à la différence entre le niveau d'emploi salarié (y compris intérim, ventilé par secteur utilisateur, hors agriculture) à la fin du 4^e trimestre 2019 et le niveau d'emploi à la fin du 4^e trimestre 2020.

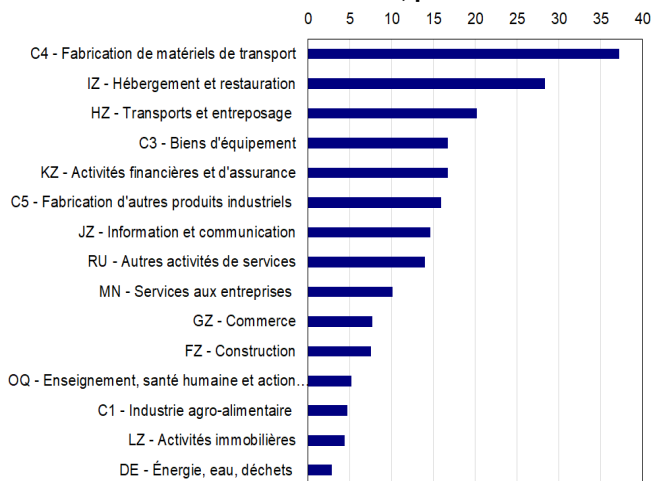
Le dispositif exceptionnel d'activité partielle plus généreux mis en place en réaction à la crise a permis de limiter fortement les répercussions de la baisse d'activité sur les entreprises et les ménages et d'éviter un nombre important de licenciements économiques. La baisse de l'emploi est en effet bien inférieure à celle de l'activité : l'emploi marchand a chuté de 1,5 % en moyenne annuelle, un repli plus faible que celui observé en 2009 (-2,2 %), alors que la chute d'activité est beaucoup plus importante (-8 % en 2020 contre -2,8 % en 2009).

Le recours au dispositif d'activité partielle a été très hétérogène selon les secteurs. Sur les mois de mars à décembre 2020, trois secteurs représentent plus de la moitié des heures indemnisées : l'hébergement-restauration, le commerce et les services aux

entreprises. La répartition a évolué au fil des mois : le poids du secteur de l'hébergement-restauration dans les heures indemnisées est passé de 16 % lors du premier confinement (mars-mai 2020) à plus de 40 % pendant le deuxième confinement (novembre-décembre 2020).

Les perspectives de rebond de l'activité de ces secteurs restent inégales. Selon l'enquête de la Dares sur l'activité et les conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire (Acemo-covid), 37,2 % des salariés du secteur de la fabrication de matériels de transport travaillaient en mai 2021 dans une entreprise anticipant que l'activité mettra plus d'un an à revenir à la normale. Ce chiffre s'élève à 28,3 % pour les salariés travaillant dans le secteur de l'hébergement-restauration (cf. graphique 1).

Graphique 1 : Pourcentage de salariés travaillant dans une entreprise qui anticipe que l'activité mettra plus d'un an à revenir à la normale, par secteur



Source : Enquête Acemo-Covid, Dares, mars 2021.

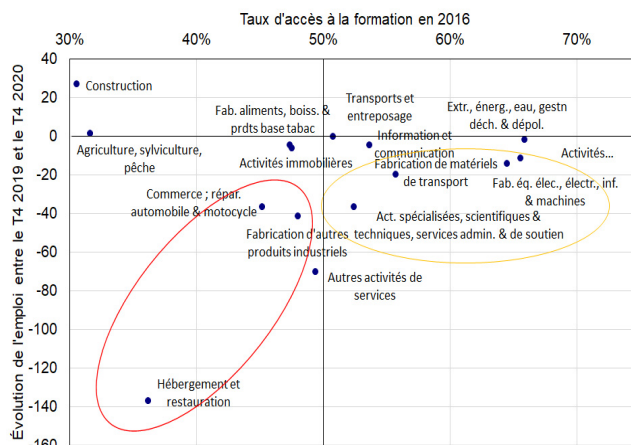
Les secteurs très touchés font face à des enjeux différents en termes de dynamique d'emploi, de capital humain et d'accès à la formation. Dans les services fortement affectés par la crise sanitaire, l'emploi était particulièrement dynamique avant la crise. Dans l'hébergement-restauration, l'emploi salarié (y compris intérim reventilé) en moyenne annuelle était en hausse de 1,7 % par an en moyenne entre 2012 et 2019. À l'inverse, dans les secteurs industriels (hors industries pharmaceutique et extractive), l'emploi salarié (y compris intérim reventilé) était en déclin depuis plusieurs années (-0,9 % en variation de moyenne annuelle sur la période 2012-2016), même s'il était reparti à la hausse en 2017 et 2018 (+0,5 % puis +0,6 %), reflétant le fait que certaines industries comme la fabrication d'équipements et d'autres produits industriels avaient recommencé à créer des emplois.

Les différents secteurs diffèrent aussi par le niveau des qualifications qu'ils requièrent. Les secteurs de la fabrication de matériels de transport, des arts,

spectacles et activités récréatives, et des activités financières et d'assurance sont caractérisés par un niveau de diplôme assez élevé, les activités de services administratifs et l'hébergement-restauration emploient davantage de non diplômés que la moyenne.

Enfin, certains de ces secteurs sont caractérisés par un faible accès à la formation professionnelle. Dans le secteur du commerce, selon l'enquête de l'Insee sur la formation des adultes (AES) de 2016, 45 % des travailleurs ont participé à au moins une formation sur une année, soit l'un des taux d'accès sectoriels à la formation les plus faibles (cf. graphique 2). Ce faible accès la formation professionnelle pourrait se traduire par des difficultés à retrouver un emploi en sortie de crise pour des personnes souhaitant s'orienter vers d'autres secteurs.

Graphique 2 : Évolution de l'emploi en 2020 et taux d'accès à la formation avant la crise



Sources : Insee, enquête Emploi, enquête sur la formation des adultes (AES), Calculs : DG Trésor.

Note : Les secteurs entourés en rouge sont ceux qui concentrent d'importantes destructions d'emplois en 2020 et présentent un faible accès à la formation professionnelle : les travailleurs de ces secteurs pourraient avoir des difficultés à se reconverter. Les secteurs entourés en jaune ont détruit beaucoup d'emplois en 2020 mais ont un accès à la formation professionnelle assez élevé : ces travailleurs devraient avoir moins de difficultés à se reconverter.

2. En miroir des destructions d'emploi, d'autres secteurs ont créé de l'emploi en 2020

À l'opposé, des secteurs ont été créateurs nets d'emplois en 2020. Les activités informatiques, la recherche-développement scientifique, la construction, les activités pour la santé humaine, l'hébergement médico-social et l'enseignement ont créé 96 000

emplois en 2020 et ils représentaient 29 % de l'emploi salarié avant la crise (cf. tableau 1).

Selon la Dares et Pôle Emploi¹, 57 métiers étaient concernés par des difficultés de recrutement en 2019².

(1) « Les tensions sur le marché du travail en 2019 », *Dares Résultats* n° 32, octobre 2020.

(2) En nomenclature 87 familles professionnelles. On considère ici qu'un métier est en tension lorsque l'indicateur synthétique de tension calculé par la Dares et Pôle Emploi est supérieur ou égal à 4 sur une échelle de 1 à 5.

Ces tensions pouvaient avoir plusieurs origines : fréquence élevée des besoins de recrutement, conditions de travail ou d'emploi peu attractives, manque de main-d'œuvre disponible, décalage entre les compétences requises par les recruteurs et celles détenues par les personnes en recherche d'emploi, ou désajustement géographique entre la demande et l'offre de travail.

On peut anticiper que certaines de ces tensions perdureront après la crise, comme celles qui sont liées à un décalage entre la formation des demandeurs d'emploi et les compétences requises par les employeurs (travailleurs qualifiés dans le bâtiment et l'industrie, personnels de recherche, technicien et

ingénieurs de l'informatique, aides-soignants, infirmiers, sages-femmes), celles qui sont liées aux conditions de travail contraignantes (ouvriers qualifiés et non qualifiés dans le bâtiment et l'industrie, aides-soignants, infirmiers) ou encore à l'inadéquation géographique entre employeurs et travailleurs (ouvriers qualifiés et non qualifiés dans l'industrie, employés de maison, assistantes maternelles, cadres et technicien de la banque/assurances). Ces tensions représentent un gisement d'emplois potentiel. À l'inverse, si les emplois ne sont pas pourvus dans des délais raisonnables, les tensions dans ces métiers peuvent devenir un frein à la croissance de la productivité et coexister avec un chômage élevé.

3. Les réallocations d'emploi permettront de limiter le chômage en sortie de crise

3.1 On observe historiquement une mobilité significative des travailleurs entre secteurs d'activité

Les conditions dans lesquelles les différents secteurs sortiront de la crise définiront les opportunités de mouvements de travailleurs et de demandeurs d'emploi entre les secteurs. Si un secteur reste en deçà de son niveau d'avant crise, il est souhaitable qu'une partie des personnes qui y travaillaient trouvent un emploi dans d'autres secteurs pour éviter le chômage. À l'inverse, si un secteur est en plein développement, il est souhaitable que des personnes travaillant dans les autres secteurs changent d'emploi et le rejoignent.

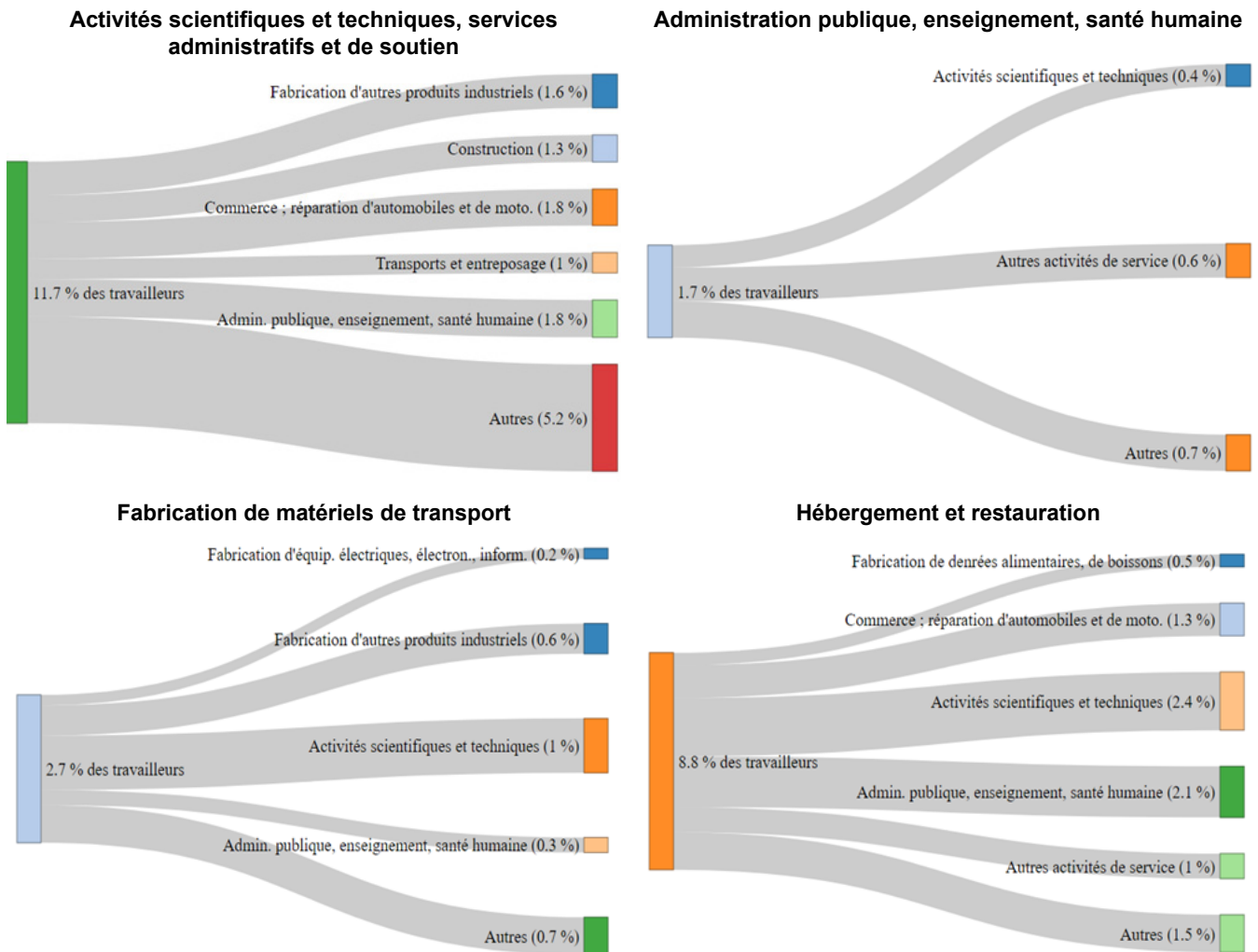
Historiquement on observe une mobilité significative entre secteurs d'activité. Par exemple, les travailleurs du secteur des activités scientifiques et techniques, services administratifs et de soutien sont très mobiles : ils sont 12 % en moyenne sur la période 2008-2018 à changer de secteur à horizon de 6 trimestres (contre une mobilité moyenne dans l'ensemble de l'économie de 4 %, cf. graphique 3). À l'inverse, les personnes travaillant dans l'administration publique, l'enseignement et la santé humaine changent très peu de secteur (en moyenne 2 %). Il s'agit ici de mobilités observées qui s'expliquent par une multitude de facteurs (cf. encadré 1 sur les déterminants de la mobilité professionnelle).

Les secteurs affectés par la crise présentent aussi un visage hétérogène en matière de mobilité. Par exemple, les travailleurs du secteur de la fabrication de matériels de transport sont historiquement peu mobiles (3 % de changements de secteur) tandis que ceux qui travaillent dans l'hébergement-restauration changent assez souvent de secteur (9 %). Au sein des secteurs, le constat peut différer selon les métiers.

La crise de la Covid-19 pourrait accélérer des réallocations sectorielles. Même après le rebond attendu une fois les restrictions sanitaires levées, il est probable que l'activité de certains secteurs restera en deçà de son niveau d'avant-crise. Cela impliquera des destructions d'emploi dans les secteurs affectés, et des créations dans d'autres secteurs. L'ampleur de ces créations dépendra de la capacité de l'emploi à se réallouer dans l'économie. Cela ne signifie pas que les réallocations seront directes ou uniquement en provenance des secteurs affectés vers des secteurs créateurs d'emploi.

Des réallocations intra-sectorielles pourraient aussi se produire, les firmes les moins productives étant amenées à fermer alors que d'autres se développeront dans le même secteur selon un processus de destruction créatrice. Ce point n'est pas abordé ici.

Graphique 3 : Mobilités sectorielles dans les secteurs des activités scientifiques et techniques, de l'administration publique, de la fabrication de matériels de transport et dans celui de l'hébergement restauration – période 2008-2018



Source : Insee (enquête Emploi en continu, éditions 2008-2018), calculs : DG Trésor.

Note de lecture : En moyenne sur la période 2008-2018, 11,7 % des personnes travaillant dans les activités scientifiques et techniques travaillent dans un autre secteur 6 trimestres plus tard. Parmi eux, 1,8 % se sont dirigés vers d'administration publique, 1,8 % vers le commerce et 1,6 % vers la fabrication d'autres produits industriels. Les travailleurs de l'administration publique sont beaucoup moins mobiles : seuls 1,7 % ont changé de secteur. Seuls quelques secteurs sont présentés dans ce graphique.

Encadré 1 : Les déterminants de la mobilité professionnelle

La mobilité dans l'emploi peut recouvrir plusieurs types de changements : changement d'entreprise, de secteur, de métier ou encore de niveau de qualification. Dans tous les cas, la fréquence et la nature des mobilités dépendent de la situation professionnelle initiale (ancienneté dans l'entreprise, niveau de qualification, métier exercé, taille d'entreprise) et des caractéristiques sociodémographiques des personnes (genre, âge, situation familiale).

Selon Lainé (2010)^a, la mobilité dépend fortement de l'ancienneté dans l'entreprise : les salariés les plus anciens, qui ont acquis des compétences spécifiques à leur entreprise, ont une plus faible probabilité de la quitter. Par ailleurs, les mobilités sont plus fréquentes aux deux extrêmes de l'échelle des qualifications : chez les cadres et chez les ouvriers non qualifiés. Les raisons de leur mobilité sont cependant différentes d'après Lainé : elle est souvent voulue et sécurisée chez les cadres, alors que celle des ouvriers non qualifiés est liée au caractère précaire de leur emploi. Les personnes en contrat à durée limitée (intérim, CDD) changent plus souvent de métier que celles en contrat à durée indéterminée.

a. Lainé F. (2010), « La mobilité professionnelle : facteurs structurels et spécificités de l'Île-de-France », *Économie et statistique*, n°431-432. La mobilité considérée dans cette étude couvre les changements d'entreprise, de poste, de métier et de niveaux de qualification.

La mobilité dépend également du métier exercé et du secteur d'activité. Les mobilités sont plus fréquentes lorsque les compétences requises par le métier exercé initialement sont transférables dans d'autres domaines. Selon la Dares^c, c'est par exemple le cas dans l'électricité-électronique et l'artisanat. À l'opposé, dans les domaines professionnels où l'accès est réglementé ou se fait par concours, la mobilité est plus limitée. C'est le cas de l'éducation, de la formation et de la santé, l'action sociale, culturelle et sportive. Selon Lainé, le fait d'utiliser les technologies de l'information et de la communication favorise les changements de postes au sein de l'entreprise ainsi que les changements de métiers et les mobilités ascendantes.

La mobilité est aussi plus forte dans les petites entreprises que dans la fonction publique et dans les grandes entreprises. On peut l'expliquer par les moindres opportunités de mobilité interne dans les petites entreprises, qui incitent à la mobilité externe. Les risques de cessation d'activité sont aussi plus élevés dans les petites entreprises, entraînant une mobilité plus importante.

La mobilité est plus fréquente chez les jeunes : selon la Dares, un tiers des personnes âgées de 20 à 29 ans auraient changé de métier entre 2010 et 2015, contre 22 % toutes classes d'âge confondues. Pour les personnes en début de carrière, plus souvent touchées par le déclassement (au sens où leur niveau de qualification est supérieur à celui que leur poste requiert), un changement d'emploi peut offrir une opportunité de rattrapage. Cette forte mobilité peut également s'expliquer par une plus grande précarité des contrats en début de carrière, ou encore par la volonté d'essayer plusieurs voies professionnelles.

Les femmes ont une probabilité de changer de métier supérieure à celle des hommes. Selon la Dares, plusieurs explications peuvent être avancées : le sous-emploi, plus élevé chez les femmes, pourrait les inciter à changer de métier afin de travailler davantage ; ou encore la volonté de trouver un métier permettant une bonne conciliation entre vie professionnelle et vie familiale l'emporterait sur d'autres considérations chez plus de femmes que d'hommes. Selon Lainé (2010), les femmes seraient aussi exposées à des risques plus forts de mobilité descendante.

La configuration familiale influence également la mobilité professionnelle. Selon la Dares, vivre en couple réduit la probabilité de changer de métier par rapport aux célibataires. La présence d'enfants a un effet différencié selon le sexe du parent : avoir au moins un enfant réduit la probabilité de changer de métier chez les hommes, alors que chez les femmes, la mobilité professionnelle n'est pas significativement modifiée au premier ou au deuxième enfant, mais elle augmente à partir du troisième.

Enfin, le cycle économique influe en général sur la fréquence et la nature des mobilités. Selon Duhautois^d, dans les phases basses du cycle, les flux d'emplois des secteurs en déclin en direction des secteurs dynamiques augmentent et les créations d'emplois restent alors un peu plus vives dans les services que dans l'industrie.

c. Dares Analyse, « Changer de métier : quelles personnes et quels emplois sont concernés ? », novembre 2018. Il s'agit ici uniquement des changements de métiers.

d. Duhautois R. (2002), « Les réallocations d'emplois en France sont-elles en phase avec le cycle ? », *Économie et statistique*, n° 351.

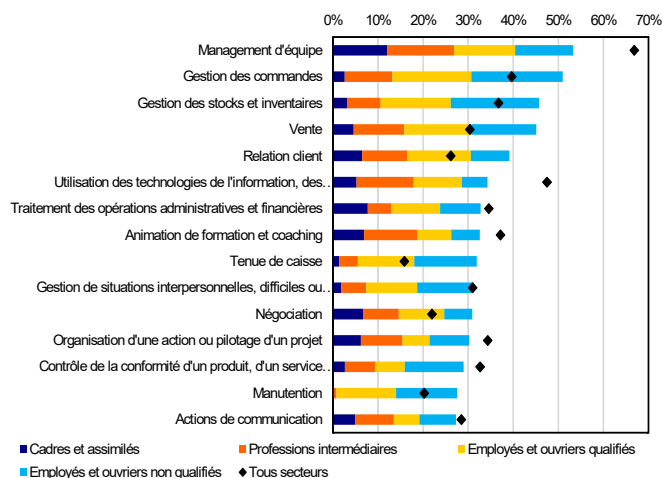
3.2 Comparer les compétences mobilisées dans les secteurs destructeurs et créateurs d'emploi en 2020 afin d'identifier le besoin de formation et d'accompagnement

Une façon d'éclairer la question des réallocations est de comparer les jeux de compétences mobilisées dans les métiers très affectés et ceux dans les métiers plus porteurs. Avec des données de Pôle Emploi sur les compétences mobilisées par chaque métier, on peut comparer les compétences qui pourraient être rendues disponibles sur le marché du travail après la crise,

correspondant aux compétences mobilisées par les secteurs destructeurs d'emplois en 2020, et celles qui seraient plus recherchées, correspondant à celles mobilisées dans les secteurs créateurs d'emplois et les métiers en tension. L'objectif est de voir dans quelle mesure ces compétences se rejoignent. Si elles sont éloignées, cela représentera un obstacle au processus de réallocations des emplois. Les dispositifs transversaux de formation et d'accompagnement déployés devront diffuser les informations pertinentes et s'orienter davantage vers les publics identifiés comme plus fragiles.

En moyenne, ces données identifient 21 compétences requises par métier (cf. encadré 2). Le graphique 4 présente les compétences les plus mobilisées dans les secteurs destructeurs d'emplois. On y trouve la gestion des commandes, la gestion des stocks et inventaires, la vente ou encore la relation client. Ces compétences correspondent surtout à des métiers d'employés et ouvriers (non qualifiés et qualifiés). Le management d'équipe, qui est une compétence plus transversale³, est mobilisé par les travailleurs des secteurs destructeurs d'emplois mais moins que dans les autres secteurs.

Graphique 4 : Les 15 compétences les plus mobilisées dans les secteurs les plus destructeurs d'emplois en 2020



Sources : Pôle Emploi (compétences nœuds), Insee (enquête Emploi en continu, édition 2019).

Note de lecture : 45 % des travailleurs des huit secteurs les plus affectés mobilisent la compétence « vente ». Parmi ces personnes, on compte 5 % de cadres et assimilés, 11 % de professions intermédiaires, 15 % d'employés et ouvriers qualifiés et 14 % d'employés et d'ouvriers non qualifiés. Pour comparaison, tous secteurs confondus, 30 % des travailleurs mobilisent cette compétence.

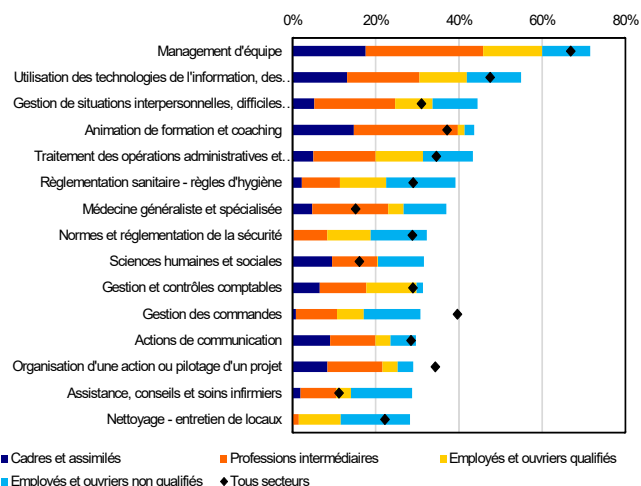
Si l'on compare ces 15 compétences, les plus représentées pour les huit secteurs les plus destructeurs d'emploi, à celles qui sont les plus mobilisées par les six secteurs les plus créateurs d'emplois en 2020 (cf. graphique 6), on s'aperçoit que certaines compétences sont communes : le management d'équipe, la gestion des commandes,

l'utilisation des technologies de l'information, ou encore le traitement des opérations administratives et financières.

Le transfert des compétences d'un secteur à l'autre n'est cependant pas forcément immédiat. La mobilisation d'une compétence peut revêtir des réalités différentes. Par exemple, la compétence « utilisation des technologies de l'information, des outils informatiques et/ou bureautiques » peut recouvrir selon les secteurs l'utilisation des outils bureautiques, des navigateurs internet, d'outils collaboratifs, ou encore du traitement numérique.

Les compétences les plus représentées dans les six secteurs les plus créateurs d'emplois sont davantage mobilisées par des cadres et assimilés et des professions intermédiaires (cf. graphique 5), alors que dans les secteurs destructeurs d'emplois, elles sont plutôt mobilisées par des employés et ouvriers non qualifiés et qualifiés.

Graphique 5 : Les 15 compétences les plus mobilisées par les secteurs les plus créateurs d'emplois en 2020



Sources : Pôle Emploi (compétences nœuds), Insee (enquête Emploi en continu, édition 2019).

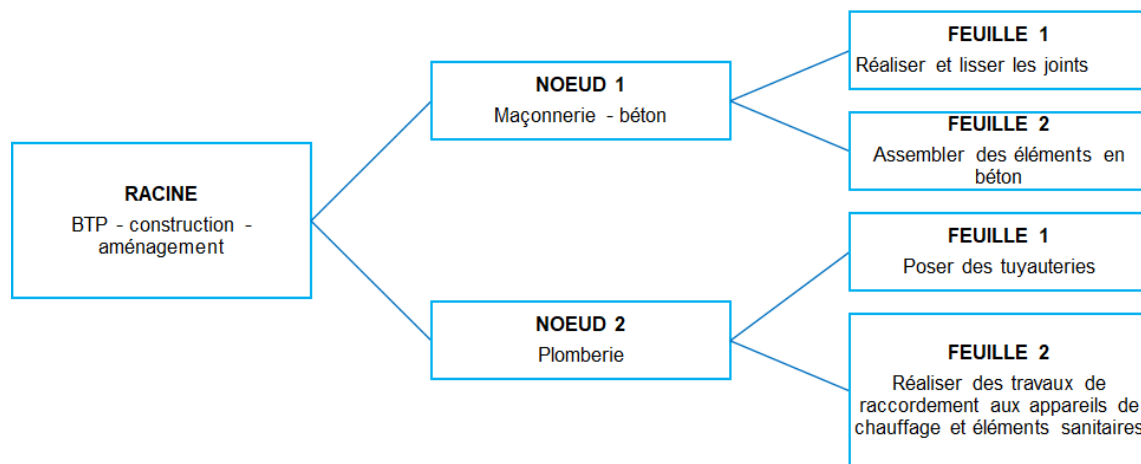
Note de lecture : 39 % des travailleurs des six secteurs les plus créateurs d'emplois en 2020 mobilisent la compétence « réglementation sanitaire – règles d'hygiène ». Parmi ces personnes, on compte 2 % de cadres et assimilés, 9 % de professions intermédiaires, 11 % d'employés et ouvriers qualifiés et 17 % d'employés et d'ouvriers non qualifiés. Pour comparaison, tous secteurs confondus, 29 % des travailleurs mobilisent cette compétence.

(3) France Stratégie, « Cartographie des compétences par métiers », note d'analyse n°101, mai 2021.

Encadré 2 : Mesurer la proximité des compétences entre secteurs

1. La cartographie des compétences

Pôle Emploi fournit des données sur les compétences par métier, en nomenclature ROME^a. Ces compétences sont classées sous forme d'arborescence : elles sont hiérarchisées en racines, nœuds et feuilles (exemple ci-dessous).



Parmi les compétences, on distingue également les compétences de base (ex : « installer des équipements de chauffage ») et des compétences spécifiques (ex : « installer un plancher chauffant »).

L'enquête Emploi en continu de l'Insee donne le poids de chaque métier, en nomenclature professions (PCS 4 chiffres) et familles professionnelles (FAP), dans chaque secteur. Une table de passage permet ensuite de faire le lien entre les métiers ROME (plus de 10 000 appellations de métiers) et les métiers FAP (87 familles professionnelles agrégées et 225 familles professionnelles détaillées). Lorsqu'un métier ROME peut appartenir à plusieurs FAP, on le répartit uniformément dans les différentes FAP.

On peut ainsi calculer le nombre de métiers du secteur qui requièrent chaque compétence. On pondère ensuite chaque métier par leur part dans l'emploi du secteur, calculé à partir de l'enquête Emploi. On obtient *in fine* pour chaque compétence la part de l'emploi qui la mobilise dans chaque secteur.

2. Le calcul d'un indice de proximité entre secteurs ou entre groupes de métiers

On définit ensuite la proximité de compétences entre deux secteurs ou entre deux groupes de métiers comme le coefficient de corrélation entre les deux distributions de mobilisation des compétences (i.e. pour chaque compétence, la part de l'emploi du secteur qui la mobilise). Ainsi, plus ce coefficient est proche de 1, plus les deux secteurs (ou groupes de métiers) sont proches en termes de compétences, plus il est proche de 0, plus les deux secteurs (ou groupes de métiers) sont éloignés.

a. Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois.

Graphique 6 : Compétences les plus mobilisées dans les secteurs destructeurs d'emplois et dans les secteurs créateurs d'emplois en 2020

Compétences des 8 secteurs les plus destructeurs d'emplois			Compétences des 6 secteurs les plus créateurs d'emplois		
1	Management d'équipe	53%	1	Management d'équipe	72%
2	Gestion des commandes	51%	2	Utilisation des technologies de l'information, des outils informatiques et/ou bureautiques	55%
3	Gestion des stocks et inventaires	46%	3	Gestion de situations interpersonnelles, difficiles ou d'urgence	44%
4	Vente	45%	4	Animation de formation et coaching	44%
5	Relation client	39%	5	Traitement des opérations administratives et financières	43%
6	Utilisation des technologies de l'information, des outils informatiques et/ou bureautiques	34%	6	Règlementation sanitaire - règles d'hygiène	39%
7	Traitement des opérations administratives et financières	33%	7	Médecine généraliste et spécialisée	37%
8	Animation de formation et coaching	33%	8	Normes et réglementation de la sécurité	32%
9	Tenue de caisse	32%	9	Sciences humaines et sociales	32%
10	Gestion de situations interpersonnelles, difficiles ou d'urgence	31%	10	Gestion et contrôles comptables	31%
11	Négociation	31%	11	Gestion des commandes	31%
12	Organisation d'une action ou pilotage d'un projet	30%	12	Actions de communication	30%
13	Contrôle de la conformité d'un produit, d'un service ou d'un équipement	29%	13	Organisation d'une action ou pilotage d'un projet	29%
14	Manutention	28%	14	Assistance, conseils et soins infirmiers	29%
15	Actions de communication	27%	15	Nettoyage - entretien de locaux	28%

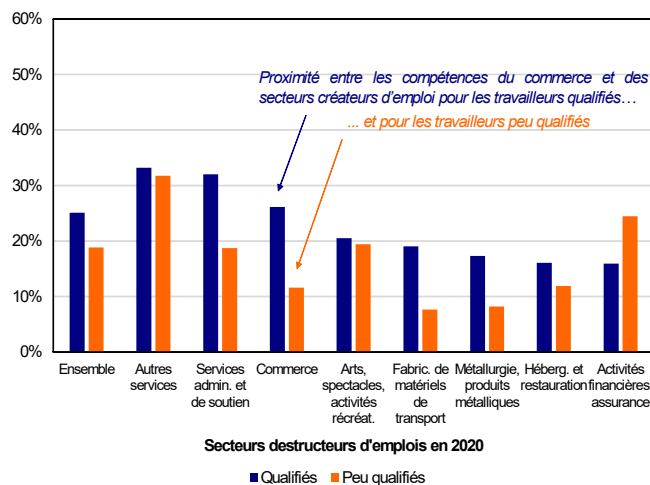
x Compétence commune entre les secteurs destructeurs et créateurs d'emplois
x Compétence spécifique aux secteurs destructeurs ou aux secteurs créateurs d'emplois

Sources : Pôle Emploi (compétences nœuds), Insee (enquête Emploi en continu, édition 2019).

Note de lecture : 53 % de l'emploi des huit secteurs les plus destructeurs d'emplois mobilise la compétence « management d'équipe ». On retrouve également cette compétence dans les six secteurs les plus créateurs d'emplois, dans lesquels 72 % de l'emploi nécessite cette compétence. Les compétences en vert sont celles qui sont communes aux secteurs destructeurs et créateurs d'emplois.

La corrélation entre la distribution de compétences des travailleurs des secteurs affectés pendant la crise et celle des travailleurs des secteurs créateurs fournit un indice de proximité entre les compétences mobilisées dans deux types de secteurs. Cet indice peut se calculer pour les travailleurs qualifiés et peu qualifiés. Il révèle des proximités de compétences plus marquées pour les travailleurs qualifiés que pour les travailleurs peu qualifiés (cf. graphique 7). Il est donc important de maintenir l'effort de formation et d'accompagnement pour les moins qualifiés. Certains salariés, notamment dans l'hébergement-restauration, le commerce mais aussi l'industrie et les services administratifs, possèdent assez peu de compétences en commun avec les métiers des secteurs créateurs d'emplois.

Graphique 7 : Proximités entre les compétences des travailleurs des secteurs affectés et celles des secteurs créateurs, selon le secteur affecté

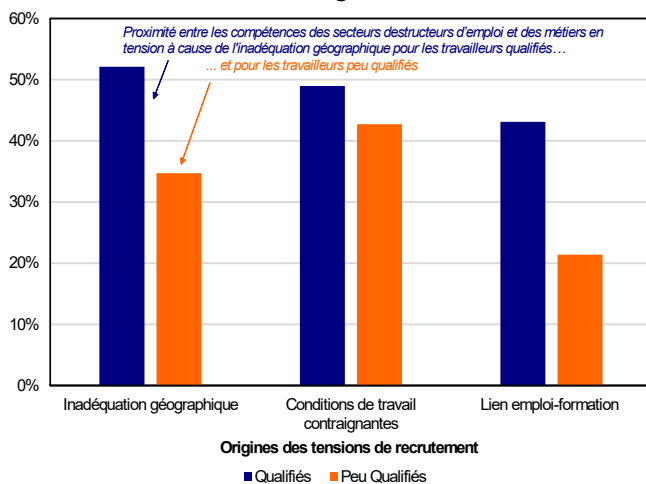


Sources : Pôle Emploi (compétences nœuds), Insee (enquête Emploi en continu, édition 2019).

Note de lecture : Les travailleurs peu qualifiés des secteurs destructeurs d'emplois ont des compétences plus éloignées de celles des secteurs créateurs d'emplois (coefficient de corrélation de 0,19), comparé aux travailleurs qualifiés des secteurs destructeurs d'emplois (0,25). Les compétences des travailleurs de l'hébergement-restauration sont plus éloignées de celles des secteurs créateurs d'emplois que celles des travailleurs des services administratifs et de soutien.

Cependant, si l'on compare les compétences mobilisées dans les secteurs destructeurs d'emplois avec les compétences requises plus spécifiquement dans les métiers en tension, une certaine proximité ressort. C'est notamment le cas avec les métiers en tension pour conditions de travail contraignantes⁴ et, dans une moindre mesure, avec les métiers en tension à cause d'une inadéquation géographique (cf. graphique 8). Renforcer l'attractivité de ces métiers et soutenir les mobilités géographiques resteront donc des moyens d'augmenter l'emploi.

Graphique 8 : Proximités entre les compétences des travailleurs des secteurs affectés et celles des métiers en tension, selon l'origine de la tension



Sources : Pôle Emploi (compétences nœuds), Insee (enquête Emploi en continu, édition 2019).

Note de lecture : Les travailleurs peu qualifiés des secteurs destructeurs d'emplois ont des compétences plus proches des métiers en tension en raison de conditions de travail contraignantes (coefficient de corrélation de 0,43) que de celles des métiers en tension en raison du lien emploi-formation (0,21).

Une proximité de compétences requises entre deux secteurs peut aussi venir d'une part importante de métiers communs aux deux secteurs : certains métiers administratifs, comptables et financiers ou les métiers liés à l'informatique sont communs à de nombreux secteurs. Par exemple, les métiers des domaines professionnels de la gestion et de l'administration des entreprises et de l'informatique et télécommunications représentent 11 % de l'emploi du secteur de la construction et 14 % de l'emploi du secteur des services administratifs et de soutien aux entreprises. Les personnes occupant des métiers transversaux de ce type devraient avoir moins de difficultés à changer de secteur.

Pour illustrer ces proximités de compétences, prenons le cas d'un ouvrier de la mécanique travaillant dans l'ajustement et montage de fabrication. Ce métier représente en tout près de 59 000 emplois dans les secteurs de la fabrication de matériels de transport et de la métallurgie et fabrication de produits métalliques, secteurs qui ont détruit des emplois en 2020. Il mobilise 11 compétences communes avec celui d'ouvrier qualifié du second œuvre du bâtiment spécialisé dans le montage des réseaux électriques et télécoms, qui représente 54 000 emplois dans le secteur de la construction : actes courants et outils de maintenance, le contrôle de la conformité d'un produit, d'un service ou d'un équipement, l'électricité, etc. L'ouvrier de la mécanique possède ainsi la moitié des compétences demandées pour le poste d'ouvrier du second œuvre du bâtiment, ce qui permet d'envisager une mobilité professionnelle, les compétences restantes pouvant être acquises par le biais d'une formation.

4. Des outils pour accompagner les reconversions et lutter contre le chômage en sortie de crise

La Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018 a mis en place des instruments pour favoriser les reconversions, que le Plan de relance a renforcés. Plus récemment, le Plan d'investissement dans les compétences (PIC) a également été redéployé pour répondre aux besoins des métiers en tensions.

Le Conseil en Evolution Professionnelle (CEP) permet d'informer les salariés sur les possibilités d'évolution

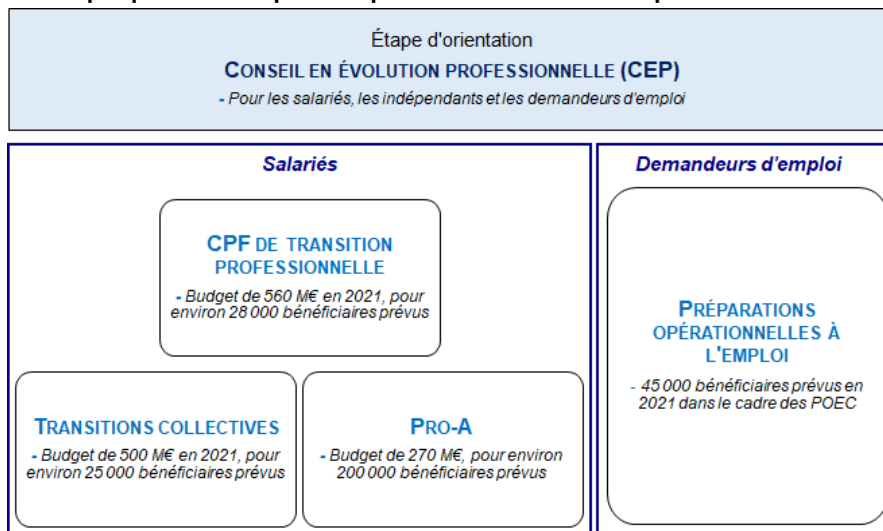
professionnelle et de reconversion. Ce dispositif, d'une durée de 2 à 8 heures en fonction de la modalité d'accompagnement choisie, permet de faire le point sur une situation professionnelle, de mieux connaître les possibilités d'évolution dans un métier, de développer ou de faire reconnaître des compétences, ou encore d'être accompagné dans un projet de changement de métier ou de création d'entreprise. Véritable porte d'entrée vers des projets de reconversion, il serait souhaitable qu'il gagne en visibilité. Le CEP reste pour

(4) On considère ici uniquement l'emploi des métiers en tension en 2019 qui ne se situent pas dans les huit secteurs les plus destructeurs d'emplois en 2020.

l'instant encore trop peu connu, en particulier des actifs occupés. En 2020, 100 000 salariés ont bénéficié d'un CEP, soit un peu plus de la moitié de l'ambition initiale. Des données sur les compétences mobilisées par métier et sur les proximités des différents métiers sont également mises à disposition en ligne par Pôle Emploi

sous la forme de fiches par métier. Elles sont utilisées par les services de Pôle Emploi pour appairer l'offre et la demande de travail en se fondant sur le profil de compétences des demandeurs d'emplois et sur les compétences requises par les employeurs.

Graphique 9 : Principaux dispositifs de reconversion professionnelle



Source : DG Trésor.

Plusieurs dispositifs permettent ensuite d'accompagner les personnes en cours de reconversion. Ils correspondent à des montants parfois élevés de prise en charge de la formation, comme le CPF de transition professionnelle ; ils sont également plus ou moins orientés vers des métiers ciblés – comme Transitions collectives. Certains enfin sont assortis d'une composante alternance et destinés à des salariés peu qualifiés comme Pro-A.

- Le « projet de transition professionnelle », également appelé « CPF de transition professionnelle » finance, pour les salariés souhaitant changer de métier, des formations certifiantes en relation avec leur projet. Dans ce cadre, le salarié peut bénéficier d'un congé avec maintien de sa rémunération pendant la durée de sa formation. Mis en place au 1^{er} janvier 2019, ce dispositif remplace le congé individuel de formation (CIF). Tout salarié peut demander un CPF de transition à condition de justifier d'une activité salariée d'au moins 2 ans consécutifs ou non, dont 1 an dans la même entreprise.
- Le dispositif de reconversion professionnelle « Transitions collectives », lancé début 2021 dans le cadre du plan de Relance, repose sur une mise en relation de l'offre et de la demande de compétences

au niveau local, en identifiant d'une part les entreprises faisant face à des mutations sectorielles ou à une baisse durable d'activité, et d'autre part, des entreprises proches géographiquement avec des besoins de recrutement. Les salariés dont l'emploi est possiblement menacé peuvent alors bénéficier d'une formation certifiante vers un métier en développement. Durant la formation, les salariés conservent leur rémunération et leur contrat de travail.

- Le dispositif de reconversion et la promotion par alternance « Pro-A », mis en place par la Loi Avenir Professionnel de 2018, vise à favoriser le maintien dans l'emploi des salariés les moins qualifiés par une formation en alternance. Celle-ci, d'une durée comprise entre 6 et 12 mois, repose sur l'alternance entre des actions de formation ou des actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience (VAE) délivrés par l'organisme de formation et des activités professionnelles en entreprise en lien avec la formation suivie.

Au sein des entreprises, les méthodes de formation peuvent aussi être transformées afin de susciter des reconversions et de mieux accompagner les peu qualifiés, qui recourent moins facilement à la formation. L'Afest (Action de Formation en Situation de Travail)

permet par exemple de développer de façon individualisée des compétences et/ou qualifications, en mêlant des phases de mise en situation de travail et des phases « réflexives » destinées à utiliser à des fins pédagogiques les enseignements tirés de la situation de travail. L'idée est d'acquérir via ces nouvelles méthodes de formation des compétences qui sont au plus près de ce que recherchent les employeurs, qui permettent ensuite une meilleure employabilité, et des facilités de reconversion puisque les compétences acquises sont certifiées. Ce type de formation, de par sa nature appliquée et sa forme interactive, est adapté à des publics peu qualifiés, pour qui le rapport à la formation peut parfois être marqué par le syndrome de l'échec scolaire, qui rend difficile leur adhésion spontanée à la formule « classique » des stages de formation⁵.

Enfin, afin de résorber les tensions de recrutement, les demandeurs d'emploi peuvent être formés à un métier où un besoin de recrutement a été préalablement identifié via la préparation opérationnelle à l'emploi (POE). Ce besoin de recrutement peut avoir été

identifié par une entreprise, auquel cas la POE est mise en œuvre dans un cadre individuel (POEI), ou bien par une branche professionnelle, auquel cas la POE est collective (POEC) et permet à plusieurs personnes d'être formées. D'une durée de 400 heures maximum, la POE comporte une période d'immersion en entreprise. Les préparations opérationnelles à l'emploi (POE), financées dans le cadre du PIC, assurent une très bonne insertion dans l'emploi⁶.

Pour susciter puis accompagner les reconversions, il est important de mettre l'accent sur l'information des actifs. Les outils de reconversion doivent par ailleurs accorder aux travailleurs peu qualifiés une attention spécifique : il s'agit d'un public ayant moins de possibilités de reconversions, qui accède moins à la formation professionnelle et dont les compétences sont plus éloignées de celles des secteurs créateurs d'emplois. Il est également important, en sortie de crise, de bien articuler les politiques de soutien aux réallocations de main d'œuvre avec les mesures d'urgences, qui visaient le maintien dans l'emploi⁷.

(5) D. Brochier (2021), « Des reconversions aux transitions : un nouvel âge des mobilités professionnelles ? », *Cereq Bref* n° 405, avril.

(6) En 2017, taux d'accès à l'emploi 6 mois après une POEI était de 88 %, et après une POEC, de 70 %. Le taux de retour à l'emploi est plus faible pour les POEC car elles ne sont pas assorties d'une promesse d'embauche explicite de l'employeur. La POEI a été évaluée comme étant le dispositif de formation ayant l'effet net sur l'insertion dans l'emploi durable le plus élevé : 34 % à 12 mois (cf. Blache G., *Études et recherches* n° 3, *Pôle Emploi*, 2015).

(7) "World Economic Outlook: Managing Divergent Recoveries", FMI, avril 2021, chapitre 3 : "Recessions and Recoveries in Labor Markets: Patterns, Policies, and Responses to the COVID-19 Shock".

Éditeur :

Ministère de l'Économie,
des Finances
et de la Relance
Direction générale du Trésor
139, rue de Bercy
75575 Paris CEDEX 12

Directeur de la Publication :

Agnès Bénassy-Quéré

Rédacteur en chef :

Jean-Luc Schneider
(01 44 87 18 51)
tresor-eco@dgtresor.gouv.fr

Mise en page :

Maryse Dos Santos
ISSN 1777-8050
eISSN 2417-9620

Derniers numéros parus

Juin 2021

N° 286 Les dispositifs de partage de la valeur en France et en Europe
Cyprien Batut, Chakir Rachiq

Mai 2021

N° 285 Les stratégies nordiques pour le climat

Julien Grosjean, Éric Duédal

N° 284 Les déséquilibres TARGET2 dans la zone euro

Colette Debever, Nicolas Toulemonde

<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/tags/Tresor-Eco>



Direction générale du Trésor



@DGTrésor

Pour s'abonner à *Trésor-Éco* : tresor-eco@dgtresor.gouv.fr

Ce document a été élaboré sous la responsabilité de la direction générale du Trésor et ne reflète pas nécessairement la position du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance.