

Réallocations de main d'œuvre : place aux travaux pratiques

Selon la dernière prévision de la Banque de France, le niveau d'activité en France ne serait plus, en juin, qu'à 3 % de son niveau d'avant-crise, et il rejoindrait ce dernier dès le 1^{er} trimestre 2022 (graphique 1). Est-ce à dire que nous serons dès lors tirés d'affaire ? Pas tout à fait encore.



À la recherche du travailleur omniscient

Comme chacun sait, le PIB additionne les valeurs ajoutées de toutes les entreprises du pays. Certains secteurs sont déjà revenus à leur niveau d'activité pré-crise (certains l'ont même dépassé), tandis que d'autres sont encore en retrait. Et à l'intérieur des secteurs, la reprise n'est pas uniforme car la demande s'est transformée. Si les travailleurs étaient omniscients, polyvalents et parfaitement mobiles géographiquement, ils se reploieraient instantanément là où il y a des besoins de main d'œuvre. Il n'y aurait pas de chômage et pas de contrainte

AGNÈS BÉNASSY-QUÉRÉ,

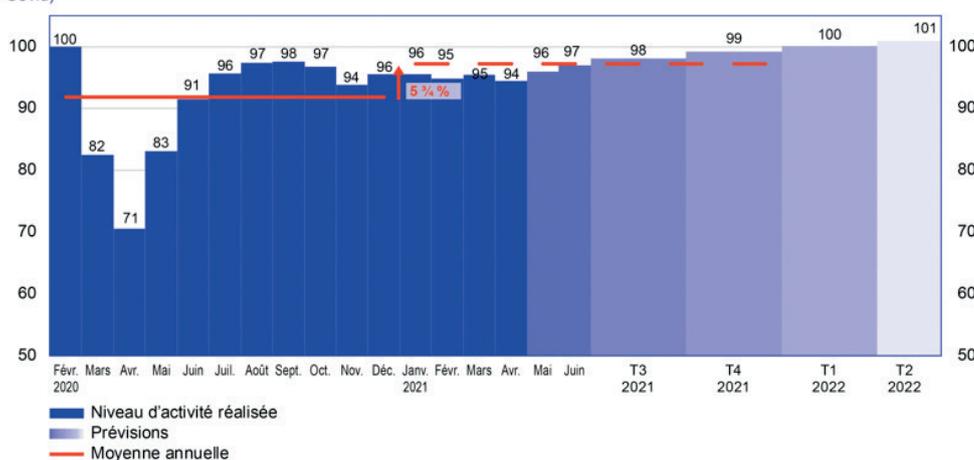
Chef économiste de la DG Trésor

non plus sur le PIB si la demande est au rendez-vous.

La réalité est autre. Un stewart ne peut pas du jour au lendemain aller installer des pompes à chaleur chez les particuliers ou bien réaliser des soins au domicile des personnes âgées. Non seulement, il ne dispose généralement pas des compétences adéquates mais, en plus, il n'a pas forcément l'information sur les opportunités d'emploi. Le « travailleur représentatif » produisant du « PIB par tête » n'existe pas. Si la demande repart mollement dans le transport aérien mais vigoureusement dans la rénovation énergétique, un secteur sera, à court

Graphique 1 : Évolution de l'activité économique

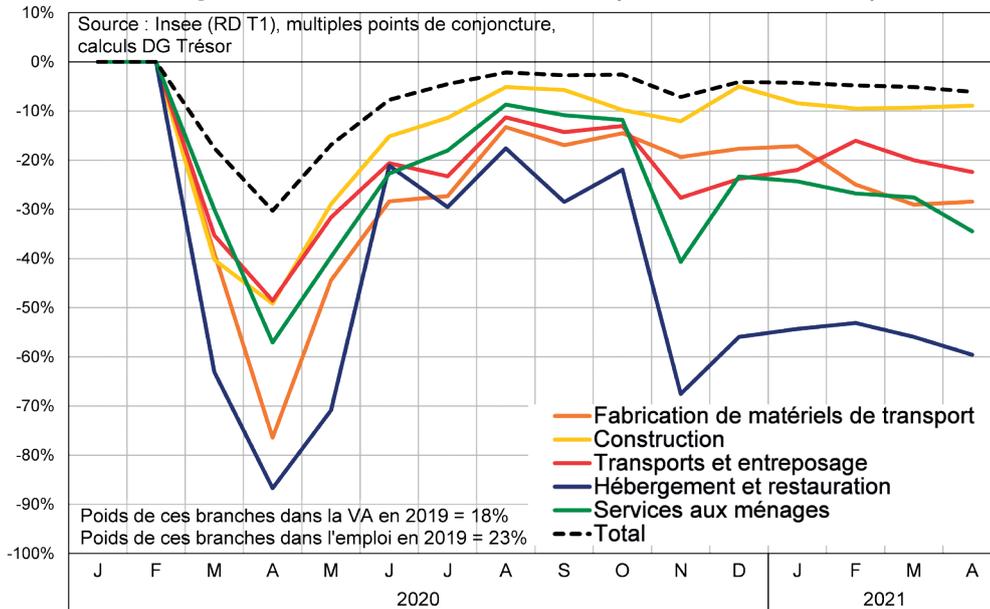
(en % de l'activité pré-Covid)



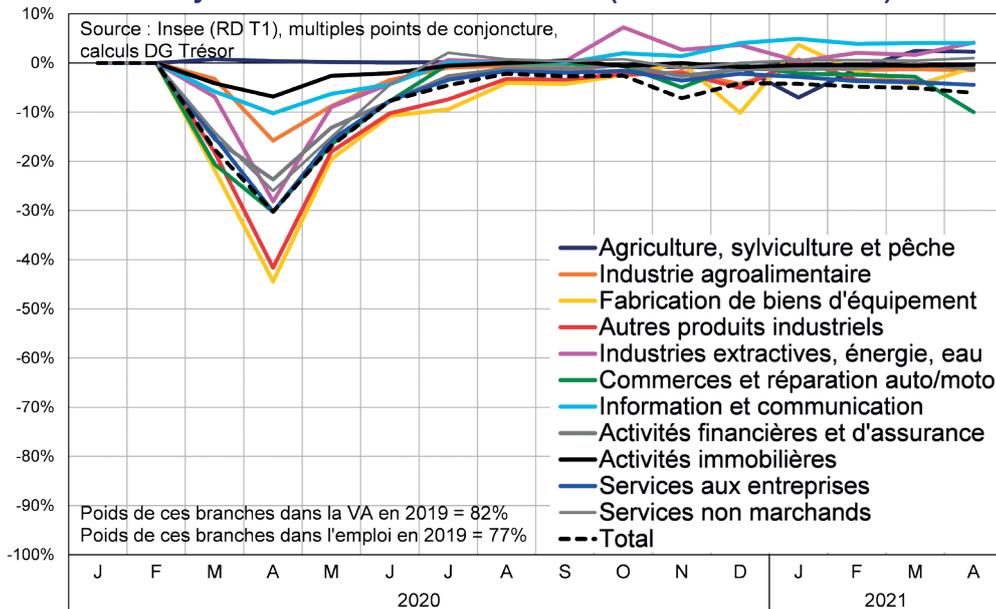
Note : Les lignes rouges correspondent au niveau moyen du PIB en 2020 et 2021 pour un niveau moyen de 2019 normalisé à 100.
Sources : Insee jusqu'au premier trimestre 2021, projections Banque de France.

Source : Banque de France, Projections macroéconomiques, juin 2021.

Trajectoire sectorielle d'activité (secteurs affectés)



Trajectoire sectorielle d'activité (secteurs résilients)



Graphique 2 - Source : DG Trésor.

terme, contraint par la demande tandis que l'autre sera contraint par l'offre. Comme l'a montré Restrepo (2015), la difficulté à identifier les travailleurs compétents parmi les piles de CV reçus peut même conduire les entreprises dans les secteurs dynamiques à restreindre leurs embauches, ce qui, en retour, réduit les incitations des travailleurs à se former. En un mot, l'inadéquation des compétences entrave l'économie plus

que proportionnellement à la part des personnes concernées dans la population active.

L'idée d'une reprise inégale n'est pas théorique. Il suffit pour s'en convaincre d'observer les trajectoires d'activité des secteurs fortement touchés par la crise (graphique 2 - haut) et de ceux qui ont été relativement épargnés (graphique 2 - bas). Au mois d'avril 2021, les secteurs du

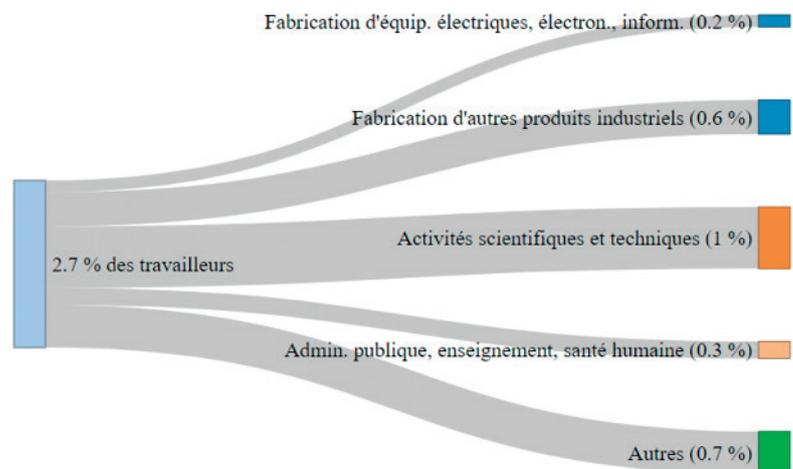
graphique de droite étaient revenus à un niveau d'activité proche de (voire supérieur à) l'avant-crise, tandis que ceux de gauche en étaient encore éloignés. Avec le rebond lié à la réouverture de l'économie, la grande majorité des travailleurs des secteurs du graphique de gauche vont retrouver un emploi. Cependant, les voyages longue distance et les voyages d'affaires ne reprendront que lentement et peut-être incomplètement, affaiblissant la demande de transport aérien (et par conséquent, d'avions), mais aussi de taxis, d'hôtels internationaux, de palais des congrès, de commerces de luxe, etc. Un enjeu majeur de la période qui s'ouvre sera la capacité de notre économie à réallouer une partie de la main d'œuvre de ces activités vers des secteurs en expansion, tels que la rénovation thermique, les services à la personne ou les activités liées au numérique.

Des compétences à transférer

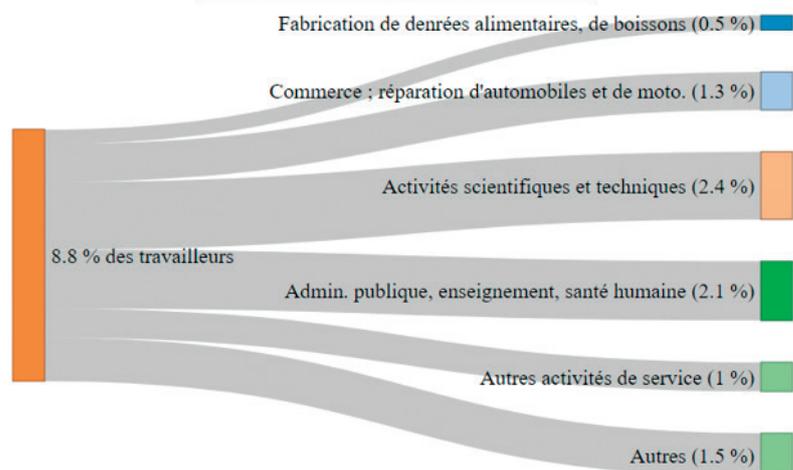
Si la très grande majorité des changements d'emploi se font à l'intérieur d'un même secteur (voir Davis et Haltiwanger, 1992), les changements de secteur d'activité sont également significatifs. Les travailleurs sont ainsi très mobiles dans certains secteurs : c'est par exemple le cas de l'hôtellerie-restauration, où 9 % des travailleurs changent en moyenne de secteur d'activité lorsqu'on les suit sur une période de 6 trimestres (moyenne 2008-2018). Le fait que dans ce secteur, les salariés soient souvent des jeunes, en début de carrière et sur des contrats courts, peut expliquer cette mobilité élevée. Dans la fabrication de matériels de transport, à l'inverse, secteur qui inclut notamment l'automobile et l'aéronautique, les travailleurs sont beaucoup moins mobiles : 2,7 % ont changé de secteur en 6 trimestres sur la même période.

Chaque travailleur présente une combinaison unique de compétences, d'expériences, de motivations et de contraintes personnelles. Certaines compétences, comme la maîtrise de l'anglais, de la comptabilité ou des technologies numériques, sont transférables d'un secteur à l'autre ; d'autres, comme la vente ou la gestion des stocks, le sont moins. Le tableau 1, tiré du Trésor-éco n° 287, met en regard

Fabrication de matériels de transport



Hébergement et restauration



Graphique 3 - Mobilités sectorielles dans deux secteurs (sur six trimestres consécutifs, moyenne 2008-2018)

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

les compétences les plus utilisées dans les secteurs destructeurs d'emplois en 2020 (à gauche) et dans les secteurs les plus créateurs d'emplois sur la même période (à droite). On voit par exemple que la capacité à gérer une équipe est requise dans 53 % des emplois dans les secteurs « destructeurs » et 72 % des emplois dans les secteurs « créateurs ». Statistiquement, plus de la moitié des travailleurs sur des emplois à risque ont donc une compétence très demandée dans les secteurs en croissance. En revanche, la gestion des stocks est une compétence fréquente dans les secteurs « destructeurs » mais peu demandée dans les secteurs « créateurs ».

À partir de données italiennes sur la période 2015-2018, Basso, Grompone et



Note de lecture :

En moyenne sur la période 2008-2018, 2,7 % des personnes travaillant la fabrication de matériels de transport sont passés à un autre secteur 6 trimestres plus tard. Parmi eux, 1 % se sont dirigés vers les activités scientifiques et techniques.

Compétences des 8 secteurs les plus destructeurs d'emplois		
1	Management d'équipe	53%
2	Gestion des commandes	51%
3	Gestion des stocks et inventaires	46%
4	Vente	45%
5	Relation client	39%
6	Utilisation des technologies de l'information, des outils informatiques et/ou bureautiques	34%
7	Traitement des opérations administratives et financières	33%
8	Animation de formation et coaching	33%
9	Tenue de caisse	32%
10	Gestion de situations interpersonnelles, difficiles ou d'urgence	31%
11	Négociation	31%
12	Organisation d'une action ou pilotage d'un projet	30%
13	Contrôle de la conformité d'un produit, d'un service ou d'un équipement	29%
14	Manutention	28%
15	Actions de communication	27%

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

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

x Compétence spécifique aux secteurs destructeurs ou aux secteurs créateurs d'emplois

* Huit secteurs les plus destructeurs d'emplois en 2020 : hébergement-restauration, arts, spectacles et activités récréatives, commerce, activités de services administratifs, autres activités de services, fabrication de matériels de transport, métallurgie, activités financières et d'assurance.

**Six secteurs les plus créateurs en 2020 : activités informatiques, recherche-développement scientifique, hébergement médico-social, enseignement, construction, activités pour la santé humaine.

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

Tableau 1. Compétences les plus mobilisées dans les secteurs destructeurs d'emplois* et dans les secteurs créateurs d'emplois** en 2020



Note de lecture :
53 % de l'emploi des huit secteurs les plus destructeurs d'emploi 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.



Modena (2021) confirment que la proximité des emplois en termes de compétences a un impact très significatif sur la probabilité de transition professionnelle d'emploi à emploi. Pour maximiser les chances des travailleurs sur des emplois à risque de trouver un travail dans un secteur en expansion, il « suffirait » alors de compléter leur formation avec les compétences inscrites en bleu dans le tableau de droite. Hélas, c'est là que tout se complique.

D'abord, les compétences décrites dans le tableau sont assez larges, si l'on pense par exemple à la connaissance des normes et de la sécurité, qui varie fortement selon le secteur concerné. Dès lors, les besoins peuvent en réalité différer des compétences précises des travailleurs disponibles.

Ensuite, certaines compétences sont difficiles à acquérir, comme par exemple « médecine généraliste et spécialisée » ou, dans une moindre mesure, les soins infirmiers et la comptabilité. Plus généralement, la probabilité de disposer de compétences recherchées dans les secteurs créateurs d'emplois est bien plus importante pour les travailleurs qualifiés que pour les peu qualifiés : dans le tableau de gauche les compétences marquées en vert sont souvent détenues par des travailleurs qualifiés tandis que celles qui sont en bleu sont plus souvent celles de travailleurs peu qualifiés. Or, les travailleurs peu qualifiés ont traditionnellement moins accès que les autres à la formation professionnelle, particulièrement dans des secteurs à risque comme le commerce de détail.

Enfin, orienter les travailleurs dont l'emploi est menacé vers des projets de reconversion n'est en réalité pas aussi simple que sur le papier : au-delà de leurs contraintes familiales et des coûts associés à une éventuelle mobilité géographique, il faut que les personnes identifient l'intérêt de se reconvertir, soient informées sur l'éventail des possibles et sur les façons d'y accéder.

C'est pourquoi on ne saurait trop insister sur l'enjeu de la formation professionnelle dans la période qui s'ouvre, particulièrement pour les travailleurs peu qualifiés. Les dispositifs existants sont nombreux, pour les personnes en emploi comme pour celles qui en sont dépourvues. Le Plan de relance les a renforcés pour mieux accompagner les salariés en activité partielle ou dont l'emploi est menacé, les jeunes et les demandeurs d'emploi vers des métiers porteurs. La réforme de la formation professionnelle à travers, en particulier, le compte personnel de formation, en facilite l'accès. Il est essentiel de continuer dans cette voie, ce qui suppose avant tout une information efficace des personnes concernées. Dans ce domaine, il faudra des idées novatrices et des actions toujours plus résolues pour s'assurer que les dispositifs atteignent bien leur cible, sans oublier de prévoir leur évaluation de manière à améliorer sans cesse les dispositifs. Nous ne sommes qu'au début d'une vaste réallocation d'emplois en lien avec les transitions écologique et numérique. ■

Initialement publié sur
www.tresor.economie.gouv.fr
(juin 2021) et reproduit avec
l'autorisation de l'auteur