

Les Emplois de demain_

Premiers Repérages

D'un monde à l'autre,
Pistes **2007_2015** : le passage...

*Avec un hit-parade exclusif des emplois de
demain & des compétences du futur*

Les experts-comptables proposent un accompagnement global aux chefs d'entreprise. Cela inclus une réflexion en amont sur leur stratégie. Depuis l'an 2000, force est de constater que nos clients dans de nombreux secteurs d'activité, voient leur potentiel de croissance bloqué à cause de pénuries de main d'œuvre. Le papy boom va poser de façon plus aiguë ce problème de recrutement, avec en arrière plan le passage d'une génération à l'autre. Au-delà de la gestion prévisionnelle des effectifs, il s'agit aussi de la transmission des savoirs. Dans cette perspective, l'Ordre des experts-comptables conscient du décalage entre les besoins de main d'œuvre dans les 5 à 10 ans, et les profils des nouveaux entrants sur le marché du travail, a souhaité initier une démarche prospective sur les emplois de demain. Ce premier coup de projecteur sur les emplois de demain à l'occasion du 61^e Congrès de l'Ordre s'inscrit dans la démarche prospective initiée en 2003 en vue d'aider nos clients à mieux anticiper leurs prises de décision.

Ordre des Experts-comptables

Veille & Prospective_

Octobre 2006

SOMMAIRE

Repères by CSOEC

- ≡ Emplois de demain / D'un monde à l'autre, Pistes 2007-2015 : le passage... (avec un premier hit-parade des emplois de demain) > PAGE 4
- ≡ Les enjeux 2006/2012 > PAGE 12
- ≡ Vers un renouveau de l'emploi ? > PAGE 28
- ≡ L'emploi aujourd'hui, les métiers demain / Repérages documentaires > PAGE 31

Prospective des métiers by Futuribles

- ≡ Synthèse documentaire > PAGE 42
- ≡ Sources d'information > PAGE 50
- ≡ Bibliographie > PAGE 52
- ≡ Emplois de demain & secteurs d'activité recruteurs, sources d'information sur internet pour aller plus loin > PAGE 65

Propositions de l'Ordre des Experts-comptables pour faire évoluer l'emploi [extraits du Livre blanc / Octobre 2006] > PAGE 67

- ≡ Pour repenser la formation et créer le parcours professionnel du salarié, différentes propositions peuvent être formulées [N° 3]
- ≡ Développer l'emploi grâce à l'essor des services à la personne [N° 14]
- ≡ Réactiver une partie du réservoir de main d'œuvre par une formation de base obligatoire [N° 21]
- ≡ Assurer le lien transgénérationnel [N° 22]

Questionnaires CSOEC 2006

- ≡ Questionnaire Juke-Box « Emplois, vers quels horizons ? » > PAGE 76
- ≡ Questionnaire Nouvelle Génération [ados] > PAGE 79

Les marchés du futur des TPE ET PME, une veille exclusive réalisée par l'Ordre des Experts-comptables > PAGE 81

Nos sources d'information :

- ≡ La compilation par le Conseil Supérieur de l'Ordre de plus de 150 études sur le thème de l'emploi
- ≡ Une enquête qualitative par voie de questionnaire sur les emplois de demain auprès d'un panel éclectique
- ≡ Une enquête auprès de vrais jeunes du monde réel
- ≡ Un remue méninges avec des experts de l'emploi, de l'innovation, des services, etc
- ≡ Des interviews auprès d'experts qualifiés
- ≡ Une collaboration documentaire avec Futuribles
- ≡ Les travaux sur les marchés du futur du CSOEC

L'idée de cette étude sur les emplois de demain est née en 2005 d'une conversation informelle avec Claude Allègre à Jussieu. Co-incidence des agendas, cette graine a pu éclore grâce à la volonté de Jean-Pierre Alix de consacrer le congrès 2006 au social et aux ressources humaines, avec le souhait que nous soyons des agitateurs d'idées !!! Cette quête a trouvé son terreau naturel dans les travaux de veille sur les marchés du futur des TPE/PME menés au CSOEC, par Françoise Savès depuis 2003.

Ce thème sera débattu le 14 octobre 2006 entre Luc Ferry, Michel Godet et Jean-Pierre Alix lors de la plénière du 61^e Congrès de l'Ordre (Grand Débat 2 « Emplois, vers quels horizons ? »).

Pour être tenu au courant des travaux de veille sur « Les emplois de demain » du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-comptables et recevoir ultérieurement une version intégrale du hit-parade des emplois de demain...

René Duringer, Directeur des études prospectives et du congrès
rduringer@cs.experts-comptables.org

Bérengère Bézier, Chargée de mission
bbezier@cs.experts-comptables.org

Attention ce document vise uniquement à donner des repères sur les emplois de demain en France et ne peut être assimilé à une prise de position du CSOEC.

EMPLOIS DE DEMAIN

D'UN MONDE A L'AUTRE, PISTES 2007-2015 : LE PASSAGE...

[Source : CSOEC 2006]

« Préparez vous à l'imprévisible. » Malraux

Les paradoxes de l'emploi en France

Paradoxe 1 /// L'emploi est un dossier stratégique depuis 20 ans, mais avec un taux de chômage record de 9 %, malgré une baisse tendancielle, la France fait figure de leader parmi ses voisins européens. En choisissant de ne faire travailler qu'une génération à la fois, il en est résulté 2 trappes structurelles : les jeunes de - de 25 ans [22%] et les seniors de + 45 ans, avec les dommages collatéraux pour les chômeurs longue durée.

La France se singularise par un **taux d'emploi plus faible qu'ailleurs**, particulièrement aux deux extrémités de l'échelle : **les jeunes et les plus de 55 ans sont largement exclus du marché du travail**. Le taux d'emploi des seniors est l'un des plus bas de l'OCDE [37% contre 50% en moyenne]. Le dualisme du marché du travail s'est renforcé au fil des années opposant ceux qui ont un emploi à ceux qui n'en ont pas et bien souvent la mobilité se fait **d'emploi à emploi et non de chômage à emploi**. Chaque année, 150 000 jeunes sortent sans qualification. 60 000 d'entre eux n'ont même pas le niveau d'un CAP ou BEP. Du côté du chômage, 21% des chômeurs ont moins de 25 ans.

Les Anglais et les Suédois travaillent jusqu'à 63 ans.

En France, dans la tranche des 55-59 ans, 67 % seulement des hommes sont en activité contre 75 % en Allemagne et 84,5 % en Suède.

En Grande-Bretagne, au Japon et aux Etats-Unis, plus de 50 % des hommes entre 60 et 64 ans sont encore en activité.

En France, la moitié des salariés ont cessé de travailler à 57 ans.

« En fait, je crois qu'un consensus s'est rapidement établi entre l'État, le patronat et les syndicats pour adopter, tenant la rareté pour inéluctable, une politique d'ajustement par le sous-emploi, particulièrement celui des jeunes, pratiqué au nom du progrès par l'allongement des études, et celui des seniors mis en œuvre au travers des dispositifs de cessation anticipée d'activité. Le droit des jeunes à une scolarité plus longue, sinon meilleure ; le droit des vieux d'accéder à la civilisation des loisirs. Ce fut un choix dont témoigne l'évolution des taux d'emploi pour ces deux catégories d'âge dans quelques pays. » Hugues de Jouvenel, Futuribles

Paradoxe 2 /// La France a un taux de chômage très important et pour autant les entreprises doivent faire face à d'importantes pénuries de personnel dans certains secteurs d'activité : artisanat, bâtiment, commerce de proximité, hôtellerie & tourisme, plomberie & maçonnerie domestique, entretien, santé, réparation [automobile, ménager], chercheurs [notamment biotechnologies, neurosciences, etc.], services à la personne, sécurité, enseignement, formation etc. Les responsables : crise d'attractivité de filières professionnelles/secteurs d'activité depuis l'an 2000, problème des emplois peu qualifiés, système éducatif non

synchronisé aux besoins des entreprises en matière de qualification ou de filière professionnelle.

Paradoxe 3 /// Le big bang du papy boom avec plus de 600 000 départs à remplacer tous les ans jusqu'en 2015 mais pour autant on sait d'ores et déjà que de nombreuses entreprises et secteurs d'activité n'arriveront pas à assurer la relève des générations et que les tensions/pénuries existeront toujours sur le marché du travail !! Le fameux « appel d'air » du papy boom ne va pas tout solutionner d'autant plus le passage de relais sera pour tous les agents économiques [y compris le public] de rationaliser leur organisation et réduire leurs effectifs sous la pression de la concurrence mondiale. Il est donc vraisemblable que les entreprises ne remplaceront pas intégralement les départs à la retraite, d'autant que les technologies vont faciliter l'automatisation de processus.

Se mettre en situation de traiter un problème dont on commence à apercevoir les premiers effets n'est pas évident, d'autant qu'il ne s'agit pas seulement de faire face à des départs massifs de retraités, mais bien plus de s'adapter à une mutation qui nécessitera l'émergence d'un nouveau modèle social encore à inventer pour faire cohabiter et travailler ensemble trois générations très éloignées jusqu'à présent les unes des autres.

Comment, en effet, vont pouvoir travailler ensemble les 18-30 ans – maintenus longtemps à l'écart du marché du travail –, les 30-50 ans – qui représentaient la France au travail – et les 50-65 ans – fortement incités à partir en préretraite jusqu'à présent. [An niveau de l'Europe, la France est le pays qui compte le plus d'étudiants de longue durée et de retraités jeunes. Avec un taux d'activité de 56 % seulement, la France est ainsi le seul des grands pays à exclure de l'emploi près d'un Français sur deux en âge de travailler [les 17-65 ans] et à ne procurer du travail qu'à un Français sur trois [22 millions d'emplois pour 60 millions d'habitants], contre près d'un sur deux en moyenne dans les autres pays avancés.

Un quart de la population active [5,7 millions de personnes] va profiter de sa retraite avant 2010. Le flux des départs annuels qui se situait dans les années 90 autour de 410 000 va presque doubler, passant à 630 000 à l'horizon 2015. Le nombre annuel de postes à pourvoir tous secteurs confondus, serait de **750 000 par an** en moyenne selon l'étude de la DARES, et de **670 000** selon la DEP. Ce chiffre inclus les remplacements des départs à la retraite et les créations nettes d'emploi.

Une société française disloquée

- Un désenchantement latent
- Une fragmentation accélérée du lien social
- Une montée inexorable de l'individualisme
- Des ados « en proie aux longs ennuis » adoptent de nouveaux codes en rupture avec les valeurs de la génération actuelle...
- Désorientation / Perte de repères + climat anxieux
- Besoin de rééquilibrage vie privée/vie professionnelle

Une société française qui cherche des repères, souhaite équilibrer vie privée et vie professionnelle : Un impact sur les métiers à développer dans le futur.

Tendances 2007 - 2015

- **Le vieillissement de la population est inéluctable**
- **Les jeunes et les seniors** vont devoir affronter, comme par le passé, les difficultés de reconnaissance et d'insertion à l'emploi
- L'augmentation des postes à pourvoir dans certains domaines ne se traduira pas obligatoirement par une baisse notable de l'emploi
- Un grand nombre de secteurs recruteurs va se trouver confronté à des **problèmes d'images et d'attractivité**
- La féminisation des emplois, le nombre plus importants de jeunes à la sortie du système éducatif et le flux migratoire vont être déterminants
- **De nouveaux métiers vont émerger** et modifier irrémédiablement le marché de l'emploi et les besoins en termes de formation

Tendances 2007-2015 : d'un monde à l'autre !

D'un monde à l'autre... Vers une France avec...

- une pyramide des âges inversée
- La coexistence d'un double monde avec l'interpénétration du virtuel et de la réalité terrain
- La spécialisation de la France dans le monde des services [avec le deuil de nos réflexes et comportements de l'ère industrielle du 20^e siècle]

Des mutations déjà engagées

- Les amateurs prennent la main : vers une professionnalisation des passions [aux frontières du monde économique classique]
- L'armée des mutants est en marche : montée des profils atypiques

- Une époque individualiste mais une passion commune pour certains : l'ère des communautés virtuelles et/ou réelles s'affiche
- Compétences transverses, compétences passerelles : la technique ne suffit plus

France 2015 : prépondérance de la France des services

- **Poursuite de l'érosion de l'agriculture et de l'industrie** au profit du tertiaire et des emplois peu qualifiés.
- Transformation du primaire et le secondaire qui va nécessiter **l'élargissement des compétences**.
- **Le tertiaire va engager l'équivalent de la révolution industrielle au 20^e siècle** [notamment chantier de la relation client]
- De nouveaux métiers vont apparaître pour la gestion des données et la coordination des activités pour une plus grande efficacité des activités
- **Certains secteurs vont recruter massivement** : services administrés, santé, action sociale, culturelle et sportive, commerce, bâtiment travaux publics, enseignement-formation, hôtellerie-restauration-alimentation et gestion administration.
- **Les services aux particuliers et aux entreprises** vont continuer de se développer [1,7 million de particuliers emploient 2,2 millions de personnes [1,3 million d'emplois équivalent temps plein], directement ou par le biais de 6 000 associations et 500 entreprises privées.]

L'ETUDE DE REFERENCE EN FRANCE SUR LES METIER DE DEMAIN : « Les métiers en 2015 » selon le Plan/Dares

Les projections de la DARES [Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques [dépendant du ministère de l'Emploi] et du Commissariat Général du Plan¹ [mission « Prospective des métiers et qualifications »] visent d'abord à anticiper le nombre total de postes à pourvoir dans les 10 prochaines années en France. Elles sont réalisées avec une hypothèse de taux de croissance à 2 % avec un scénario officiel de retour au plein emploi, c'est-à-dire une baisse du taux de chômage, qui atteindrait 7,5 % en 2015 .

Le nombre annuel de postes à pourvoir tous secteurs confondus serait de **750 000 par an** en moyenne [dont au moins 600 000 liés aux départs à la retraite, préretraite, chômage avec dispense de recherche d'emploi].

Services aux particuliers	1206
Gestion, administration	838
Santé et action sociale	746
Transports et tourisme	669
Commerce et vente	647
Bâtiment et Travaux publics	529
Enseignement, formation et recrutement	449
Professions administratives et juridiques	412
Industrie de process	327
Informaticiens	304
Mécanique et travail des métaux	296
Hôtellerie, restauration et alimentation	217
Personnels d'études et de recherche	207
Communication, information, spectacle	176

¹ Le Commissariat au plan est devenu depuis 2006 le Centre d'Analyse stratégique

Banques et assurances	175
Maintenance	156
Agriculture, marine, pêche, sylviculture	151
Industries légères	102
Ingénieurs et cadres de l'industrie	54
Electricité et électronique	45

« Les métiers en 2015 : l'impact du départ des générations du *baby-boom* ». *Premières informations, premières synthèses*, décembre 2005

http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/PIPS_-_50.1_les_Metiers_horizon_2015.pdf

Mais l'analyse officielle présente des angles morts. Les grilles d'analyse sont encore héritées du passé :

- Une extrapolation encore lourdement ancrée dans l'ère industrielle et dans le passé. C'est un copier-coller encore empreint du taylorisme et des faux plis d'une société qui pense comme si l'industrie était le modèle dominant.
- La présupposition que suite au papy boom les entreprises renouvelleront à l'identique les départs à la retraite, alors qu'il est possible que les politiques de compression des coûts ou de modernisation des process déclenchent au contraire le phénomène inverse.
- Le concept classique de métier avec des grilles [code ROME] est dépassé car trop rigide et inadapté au monde d'aujourd'hui.
- Une analyse des emplois de demain qui repose encore sur la distinction entre les statuts des salariés et des non salariés alors que la différence sera à moyen terme plus ténue (cf. cas de travailleurs en free lance).
- Une absence de prise en compte de la transformation prévisible des métiers [simple extrapolation]. Ainsi les études prospectives sectorielles montrent bien la transformation qualitative des compétences. Un maçon dans le futur, pourra dans de nombreux cas être plus être un assembleur, donc une pratique éloignée des images traditionnelles.
- Une typologie des services à la personne qui reste en devenir. En effet au-delà des discours macro économiques sur ces services de proximité, notamment autour de l'aide aux personnes âgées et handicapées, de l'entretien de la maison, des dépannages, du jardinage, des prestations pour faciliter la vie quotidienne, il n'existe pas encore de typologie concrète de ces services. Ce chantier prospective est à engager.
- La pluriactivité qui va se généraliser [combiner plusieurs activités, plusieurs sources de revenus, avec possibilité de mélanger passion et travail] et dont on ne tient pas compte. A terme, le concept de métier hérité de l'ère du taylorisme sera peut être remplacé par la notion d'activité ou de pluriactivité.
- L'arrivée des mutants [profils atypiques] dans les entreprises pour les activités transverses, pour les gestionnaires des projets, les gestionnaires du savoir, les jobs d'intermédiation, agent de changement, etc. [cela pourrait représenter au moins 15 % des recrutements. Un problème majeur : ils ne rentrent dans aucune grille de l'ANPE, ils n'ont pas de reconnaissance dans les recrutements et sont repoussés avant d'obtenir un entretien !
- Les amateurs hyper spécialisés brouillent les pistes en faisant concurrence aux métiers.
- Des métiers en émergence à INVENTER ou des métiers traditionnels à réinventer [cf. 14 pistes ci-après] avec des gisements énormes autour de l'information, des communautés, du relationnel, des services aux particuliers, etc

Les métiers de demain

Premier décryptage : hit parade tendances des métiers de demain [liste non exhaustive]

1. Artisanat d'art / Métiers d'antan revisités / compagnonnage / micro métiers techniques
2. Communautés virtuelles ou réelles [clients, patients, joueurs, citoyens, groupes sociaux, passionnés, chercheurs d'emploi, auteurs, etc]
3. Nouveaux usages technologiques [ADSL/Web 2] pour les particuliers
4. Information & savoir
5. Dépendance, vieillissement, maladies dégénérescence [ex : Alzheimer], handicaps, etc.
6. Nouveaux services à la personne qualifiés et facilitateurs de la vie domestique ou procurant du bien être/vivre
7. Intermédiation, création de liens, coordination
8. Ecologie, recyclage, nouvelles énergies, etc.
9. Prévention des risques
10. Conservation des patrimoines [les métiers traditionnels font peau neuve]
11. Economique digitale & virtuelle
12. Luxe versus low cost
13. Recherche de jobs ou de contacts [génération de relations interpersonnelles]
14. Tourisme du futur

Source : CSOEC / Enquête qualitative + Brainstorming / septembre 2006

FOCUS : Métiers de demain liés aux Nouveaux usages technologiques [ADSL/Web 2]

La généralisation du haut débit pour les PC [et bientôt les GSM] est en train créer un nouveau monde à partir des usages technologiques autorisés par la chute de cette barrière technologique :

- ◆ Producteur de contenus multimédias courts pour GSM/PC [films, documentaires, etc.]
- ◆ Jeux vidéo en ligne [jeu, chat, ...]
- ◆ Artistes numériques
- ◆ Production de Tag interactif
- ◆ Intermédiaire de contenus en P2P
- ◆ Développement des univers 3D et de la réalité virtuelle [jeux, visite de lieux, tester un lieu de vacances avant de s'y rendre ...]
- ◆ Communautés virtuelles thématiques
- ◆ Développeur/programmeur/Architecte/ animateur de sites virtuels
- ◆ Agrégateur/concentrateur de trafic [ie les galeries marchandes du futur seront aussi virtuelles ; cf. le centre du monde <http://www.lecentredumonde.com/>]
- ◆ Sites de rencontres. Extension des sites de chat qui se basent sur l'écrit, voire la voix avec MSN ou Skype, modélisation d'avatars à partir des photos, réalisation de personnages 3d ressemblant afin de déterminer avec qui on chate
- ◆ Loisirs numériques
- ◆ Etc.

Métiers autour de l'accompagnement des phénomènes de dépendance, vieillissement, dégénérescence, handicaps, etc.

Selon l'étude prospective de l'Insee, en 2050, 22,3 millions de personnes seraient âgées de 60 ans ou plus contre 12,6 millions en 2005, soit une hausse de 80 % en 45 ans. Il y a donc un besoin énorme de compétences pour faire face aux problèmes de dépendance, suite au vieillissement de la population française et notamment de l'explosion des maladies de dégénérescence. Enfin l'allongement constant de la durée de vie des français, fait que le cycle du 4^e âge va bientôt devenir une réalité.

- ✓ Accompagnement personnel physique et psychologique
- ✓ Aide à domicile
- ✓ Assistance à domicile pour les seniors
- ✓ Assistance domestique
- ✓ Assistance en ligne
- ✓ Assistants de compagnie / organisateurs de loisirs pour personnes âgées
- ✓ « Club Med » pour Seniors
- ✓ Coach santé
- ✓ Création d'assistants personnels. Une personne passe x heures par semaine ou mois pour gérer les papiers, la réponse aux impôts, les paiements divers et variés ...
- ✓ Designer d'objets paramédicaux agréables
- ✓ Développement de systèmes électroniques...qui aident la vie des handicapés ; mise en main de ces nouveaux matériels
- ✓ Développement des lecteurs/lectrices. Toujours pour distraire les personnes en situation de perte de capacité.
- ✓ Développement des services à domicile [lien avec l'immobilisation des personnes]. Extension des offres. En plus de l'utile, développement du ludique. On peut se faire livrer ses courses, se faire faire la cuisine, mais aussi faire un rami, jouer au tarot ...
- ✓ Jardinier pour entretenir le potager et tailler la pelouse de « mémé »
- ✓ Livraison alimentaire à domicile
- ✓ Mise à niveau des appartements pour les personnes du 4^e âge ou personnes dépendantes
- ✓ Nounou pour seniors
- ✓ Fourniture d'objets pour apporter tout confort à une population qui vieillit, se promener, vivre dans sa maison...
- ✓ Services de sécurité pour résidences et particuliers
- ✓ Soins aux personnes âgées, esthétique, accompagnement transport, etc..
- ✓ Téléassistance et télésurveillance des malades
- ✓ Télémédecine
- ✓ Tutorat financier
- ✓ Visiteurs d'établissements de séjours pour personnes âgées, chargés d'effectuer des tâches
- ✓ Voyages du troisième âge
- ✓ etc.

Demain

- Les salariés d'aujourd'hui ne sont pas les salariés de demain...
- L'autonomie, la mobilité, l'adaptabilité, les qualités relationnelles, la capacité de résilience, la réactivité, la polyvalence seront les bases des facteurs d'employabilité. Ils devront être entrepreneurs d'eux-mêmes.
- Les attentes des jeunes ne seront pas les nôtres, celles de nos parents : la société change, les entreprises devront s'adapter et miser sur une gestion plus « humaine »
- La formation de l'école à la retraite sera au cœur de la réussite pour accompagner ces grands changements et assurer un emploi au plus grand nombre

Pour finir...Une société où chacun aura un rôle à tenir

- Faire bouger, inciter au changement en impliquant très tôt les générations montantes : éducation, formation, intégration précoce dans les réalités économiques
- Valoriser, impliquer : vers un management de l'autonomie, de la confiance et de la reconnaissance
- L'entreprise, agent intergénérationnel au cœur de la société : vers une entreprise responsable, facteur d'intégration et d'employabilité...un transfert du public au privé ?
- Une synergie nécessaire de tous les acteurs économiques et sociaux dans une ère marquée par l'individualisme, mais aussi par le besoin de proximité, de relationnel, de solidarité.
- Une société où chacun peut contribuer au développement économique :
 - Les jeunes avec leur énergie et la volonté d'un monde meilleur, et toute la richesse de leurs paradoxes !!!
 - Les seniors avec leur expérience, leurs savoir-faire, leur sagesse
- ...la diversité est une richesse, elle est de la nature de toute vie, elle résulte de l'histoire même de la vie

A retenir : le métier du futur sera avant tout un assemblage de compétences hybrides

- = Transverse
- = Mobile géographiquement
- = Réseau très fort
- = Curiosité
- = Culture générale
- = Cybercompétences
- = Capable de comprendre son environnement
- = Autotélique
- = Capacité d'adaptation
- = Au moins bilingue [à défaut maîtrise du globish]
- = Travail en équipe
- = Self training permanent
- = Humour
- = Ecoute [clients & collaborateurs]

En 2015 il faudra être mutant plus que mouton !!!!

Et pour les chefs d'entreprise les enjeux de réussir la mise en place d'une culture de la progression interne [« chacun sa chance »] et favoriser un pont intergénérationnel dans les prochaines années.

LES ENJEUX 2006/2012

[Source : extrait de l'étude des études sur les emplois de demain / CSOEC 2006]

Alors que l'on assiste depuis quelques mois à une baisse tendancielle des chiffres globaux du chômage, moins de 9 % en juillet 2006, la France reste confrontée au double défi d'une croissance trop faible en investissements comme en emploi, et d'un chômage endémique [chômage chronique d'une frange de la population]. Dans ce contexte d'incertitude, un malaise latent de la société se fait sentir. Les salariés sont inquiets à l'idée de perdre leur emploi, les jeunes ont du mal à entrer sur le marché du travail, les entreprises hésitent à recruter et favorisent systématiquement la recherche de productivité.

Le travail reste le premier facteur d'intégration dans nos sociétés, le chômage persistant produit des **phénomènes d'exclusion et de précarité** qui entravent le dynamisme de l'économie française et nuisent à la cohésion sociale.

Le chômage de longue durée reste nettement supérieur à la moyenne des pays industrialisés [40% contre 32%]. **Les jeunes sont particulièrement touchés** [23 % de chômeurs dans la tranche d'âge des moins de 25 ans [chiffre au sens du BIT][14 % inscrits à l'ANPE]], **surtout les non qualifiés** : en 1975, un jeune non diplômé avait 2,5 fois plus de chances de se retrouver au chômage qu'un jeune diplômé ; en 2002 ce rapport était monté à 4,5.

La France se singularise par un **taux d'emploi plus faible qu'ailleurs**, particulièrement aux deux extrémités de l'échelle : **les jeunes et les plus de 55 ans sont largement exclus du marché du travail**. Le taux d'emploi des seniors est l'un des plus bas de l'OCDE [37% contre 50% en moyenne].

Le dualisme du marché du travail s'est renforcé au fil des années opposant ceux qui ont un emploi à ceux qui n'en ont pas et bien souvent la mobilité se fait **d'emploi à emploi et non de chômage à emploi**.

Le modèle américain est beaucoup plus fluide : le chômage y est plus courant [un Américain a cinq fois plus de risque qu'un Français d'être au chômage dans l'année], mais aussi plus transitoire [le chômage de longue durée est trois fois moins élevé qu'en France].

Une réponse stratégique au problème du chômage endémique est celle qui consiste à « établir les profils de travailleurs », comme cela a été fait aux États-Unis, ou l'« identification hâtive », qui a fait l'objet d'un examen thématique par l'OCDE. Depuis 1993, de nombreux pays ont adopté une stratégie d'intervention hâtive pour les chômeurs à la recherche d'emploi qui sont désignés « à risque » de devenir des chômeurs chroniques et qui ont le plus besoin d'une aide à l'emploi.

Avec le "Papy-boom", la pyramide des âges de la population française va connaître un profond bouleversement. Au-delà des départs massifs à la retraite et de la tension sur le marché de l'emploi qui en résultera, les entreprises de tous les secteurs d'activité auront à gérer les modifications en profondeur qu'implique ce choc démographique. Dans les dix prochaines années, la génération du papy-boom [1945-1974] va massivement quitter le marché du travail laissant vacants, des emplois de tous niveaux du cadre supérieur à l'ouvrier. Un quart de la population active [5,7 millions de personnes] va profiter de sa retraite avant 2010. Le flux des départs annuels qui se situait dans les années 90 autour de 410 000 va presque doubler, passant à 630 000 à l'horizon 2015. Le nombre annuel de postes à pourvoir tous secteurs confondus, serait de **750 000 par an** en moyenne selon l'étude de la DARES, et de **670 000** selon la DEP.

Sur 80 familles professionnelles, 15 regroupent 50 % des postes à pourvoir.

≡ Du fait du vieillissement et des besoins insuffisamment satisfaits, les postes à pourvoir seraient très nombreux parmi les services aux personnes [aides à domicile, employés de maison, assistantes maternelles représenteraient 570 000 postes à pourvoir entre 2005 et 2015] et parmi les professions médicales [infirmiers, aide soignants, sage femmes, médecins et professions paramédicales = 600 000 postes].

≡ Dans la fonction publique, il y aurait de forts besoins de renouvellement du fait des départs à la retraite. Cependant, ceux-ci ne seraient remplacés qu'en partie [baisse dans les fonctions administratives]. La fonction publique, toutes catégories confondues proposerait presque 400 000 emplois sur toute la période, et il y aurait 358 000 postes d'enseignants à pourvoir.

≡ Dans l'industrie, les gains de productivité ainsi que la concurrence internationale devraient entraîner une baisse des métiers peu qualifiés : pour les ouvriers non qualifiés de la mécanique, de l'enlèvement ou formage du métal ainsi que ceux du textile, bois et cuir, malgré les départs en retraite, les postes devraient diminuer.

≡ Les besoins de cadres seraient importants : cadres administratifs et dirigeants [300 000], cadres du BTP [90 000], cadres banque et assurance [77 000], cadres commerciaux [92 000].

≡ Cependant, au sein des grandes entreprises, ces postes pourraient être pourvus par des salariés déjà en place, les recrutements extérieurs se portant alors sur les professions intermédiaires.

Se mettre en situation de traiter un problème dont on commence à apercevoir les premiers effets n'est pas évident, d'autant qu'il ne s'agit pas seulement de faire face à des départs massifs de retraités, mais bien plus de s'adapter à une mutation qui nécessitera l'émergence d'un nouveau modèle social encore à inventer pour faire cohabiter et travailler ensemble trois générations très éloignées jusqu'à présent les unes des autres.

Comment, en effet, vont pouvoir travailler ensemble les 18-30 ans – maintenus longtemps à l'écart du marché du travail –, les 30-50 ans – qui représentaient la France au travail – et les 50-65 ans – fortement incités à partir en préretraite jusqu'à présent. [An niveau de l'Europe, la France est le pays qui compte le plus d'étudiants de longue durée et de retraités jeunes. Avec un taux d'activité de 56 % seulement, la France est ainsi le seul des grands pays à exclure de l'emploi près d'un Français sur deux en âge de travailler [les 17-65 ans] et à ne procurer du travail qu'à un Français sur trois [22 millions d'emplois pour 60 millions d'habitants], contre près d'un sur deux en moyenne dans les autres pays avancés.

Le choc démographique impliquera nécessairement des mutations culturelles et économiques. Si nous savons vaincre nos rigidités structurelles, faire évoluer nos organisations et leur management, accepter de remettre en cause certains acquis, travailler de concert avec le système éducatif, anticiper sur les secteurs qui vont recruter et se développer et exploiter le potentiel des jeunes, des seniors et d'une partie de la population insuffisamment qualifiée alors le problème de l'emploi sera moins exacerbé.

Les jeunes

Source Observatoire de l'ANPE [2003, Portrait statistique : le chômage des jeunes].

Toutes catégories confondues, les moins de 25 ans représentaient, en juin 2002, 14 % des inscrits à l'ANPE, et les 25-49 ans 68 %. Les jeunes recherchent plus souvent un emploi à durée indéterminée à temps plein. La différence observée tient pour l'essentiel au fait que les femmes de 25 à 49 ans recherchent plus fréquemment un CDI à temps partiel.

Si les jeunes sont d'ordinaire plus exposés aux retournements de conjoncture, **ce sont pour l'essentiel les hommes qui, quel que soit leur âge, ont été victimes du ralentissement qu'a récemment connu le marché du travail.** Cela tient au fait qu'en termes d'emploi, ce repli n'a touché que l'industrie, où ils sont majoritaires.

Bien que les jeunes demandeurs d'emploi apparaissent moins qualifiés que leurs aînés, ils sont en revanche beaucoup mieux formés que ces derniers. En ce qui concerne le métier recherché, ils sont particulièrement nombreux dans les métiers de la distribution, de la vente et de l'alimentation, ainsi que dans ceux de la maintenance. Ils le sont très peu dans les services aux entreprises et aux collectivités, ainsi que dans l'information, la communication et les spectacles.

Présents depuis peu sur le marché du travail, les jeunes sont peu exposés au chômage de longue durée. **Mais la faible ancienneté de leurs demandes tient aussi à la précarité des emplois qu'ils occupent très souvent.** Celle-ci implique de fréquentes transitions entre l'emploi et le chômage, qui contribuent à multiplier les mouvements d'entrée et de sortie : alors qu'ils ne représentent que 14 % du stock en juin 2002, les moins de 25 ans comptent pour 27 % des demandes enregistrées et pour 25 % des demandes sorties.

A la fin d'une période de chômage, les jeunes entrent plus souvent en formation que leurs aînés, et reprennent un peu plus fréquemment un emploi. Dans ce dernier cas, plus du tiers [36 %] se déclarent "plutôt pas" ou "pas du tout" satisfaits de l'emploi qu'ils ont trouvé à l'issue de leur inscription - alors qu'un quart [26 %] seulement des 25-49 ans expriment une telle insatisfaction - ce qui peut avoir des conséquences en termes de mobilité professionnelle. Au total, **si elle est bien réelle, l'insertion des jeunes ne se réalise toutefois dans bien des cas qu'au prix d'une précarité** dont témoigne la fréquente alternance entre de courtes périodes de chômage et des emplois à durée limitée.

Enquête « Génération 2001 » Cereq

« 762 000 jeunes ont quitté le système éducatif en 2001. Cette génération a fait son entrée sur le marché du travail alors que la situation économique était favorable. Mais elle a ensuite été confrontée à une nette dégradation de la conjoncture qui a pesé sur le parcours d'insertion des jeunes à partir de l'été 2003. **Les titulaires d'un CAP ou d'un BEP et les diplômés de deuxième cycle universitaire ont toutefois mieux résisté que les autres jeunes.** La détérioration de la conjoncture a eu de multiples effets. Face au chômage, la situation des femmes s'est dans l'ensemble moins dégradée que celle des hommes. **Les carrières salariales des jeunes les plus diplômés ont été particulièrement freinées et les moins qualifiés ont connu une nette augmentation de leur taux de chômage.** »

Nombre de travaux ont montré que **les jeunes subissent, plus que les autres catégories de main-d'oeuvre, l'ajustement de l'emploi à la production.** La dégradation de la conjoncture semble avoir en effet nettement pesé sur l'insertion professionnelle de la Génération 2001.

Les générations entrées dans la vie active en 1992 et 1998 avaient connu des évolutions de leur taux de chômage relativement similaires. Certes ce taux était plus important pour la première, confrontée à un contexte difficile, que pour la seconde qui a bénéficié d'une embellie économique. Mais pour les deux générations, il a connu une diminution continue,

jalonnée de paliers au cours des périodes estivales. Au final, le taux de chômage de ces deux générations avait diminué de plus de moitié au cours de leurs trois premières années passées sur le marché du travail.

La Génération 2001 s'écarte sensiblement de ce schéma. Entrée sur le marché du travail alors que la conjoncture était encore porteuse, son taux de chômage est plus faible que celui des deux générations précédentes en tout début de vie active : il est inférieur de cinq points à celui de la Génération 98 et de dix points par rapport à la Génération 92. Mais, **pour la Génération 2001, la période de forte décroissance du nombre de jeunes en recherche d'emploi, observée lors de la première année de vie active, ne s'est pas poursuivie. Elle a été suivie d'une période de stagnation, puis d'une augmentation du taux de chômage.** Au final, au bout de trois années passées sur le marché du travail, la Génération 2001 accuse un taux de chômage équivalent à celui des premiers mois qui ont suivi sa sortie du système éducatif.

Autre spécificité de la Génération 2001 : le taux de chômage des hommes est, au bout de trois ans de vie active, équivalent à celui des femmes, alors qu'il était nettement plus important pour ces dernières dans les générations précédentes. **De façon générale, c'est la situation des hommes qui, d'une génération à l'autre, s'est le plus dégradée.** Tous niveaux de formation confondus, leur taux de chômage a doublé, passant de 8 % pour la Génération 98 à 16 % pour la Génération 2001, alors que celui des femmes s'est accru d'un tiers, pour passer de 12 à 16 %.

Face à la dégradation de la conjoncture, la hiérarchie des diplômes reste dans l'ensemble inchangée

La dégradation de la conjoncture a affecté tous les jeunes de la Génération 2001. **À chaque niveau de formation, ils ont, au bout de trois années de vie active, un taux de chômage supérieur à celui de leurs pairs de la Génération 98.** L'ampleur de l'augmentation du nombre de jeunes en recherche d'emploi varie néanmoins en fonction du niveau de diplôme : **elle est particulièrement importante pour les non-diplômés.** Globalement, la hiérarchie des diplômes face au chômage n'a guère évolué d'une génération à l'autre.

À une exception près toutefois, qui concerne le niveau « bac+1 ou bac+2, non diplômé » dont la situation s'est plus fortement détériorée. Ce niveau regroupe les jeunes qui ont poursuivi leurs études dans l'enseignement supérieur mais n'y ont pas obtenu de diplôme. **Près de neuf sur dix ont un baccalauréat général ou technologique et plus de six sur dix ont tenté, sans succès, d'obtenir un DEUG ou un DEUST avant d'entrer dans la vie active. Au bout de trois années passées sur le marché du travail, ils connaissent un taux de chômage important, de 18 %. De la Génération 98 à la génération 2001, leur taux de chômage a fortement augmenté pour venir dépasser celui des titulaires d'un CAP ou d'un BEP.**

Ces derniers ont nettement mieux résisté aux tensions sur le marché du travail. D'une génération à l'autre, leur taux de chômage a augmenté plus faiblement que celui des autres jeunes. Les titulaires d'un CAP ou d'un BEP tertiaire en particulier, dont la plupart subissent la concurrence de jeunes plus diplômés qu'eux lors des recrutements, ont un taux de chômage qui certes reste élevé, mais n'a pas augmenté.

De même, les diplômés de deuxième cycle universitaire ont connu une dégradation modérée de leur situation. Globalement, le taux de chômage des jeunes ayant un diplôme de l'enseignement supérieur s'est nivelé autour de 8 à 9 %. **Ce faisant, les diplômés de deuxième cycle universitaire, qui avaient le taux de chômage le plus élevé des jeunes sortis de l'enseignement supérieur en 1998, se retrouvent dans la Génération 2001 à parité avec les titulaires d'un BTS ou d'un DUT et avec les diplômés de troisième cycle universitaire ou d'une grande école.** Cette « bonne tenue » des diplômés de deuxième cycle universitaire est à mettre au crédit des sortants de Lettres et Sciences humaines qui représentent 86 % des jeunes ayant suivi ce cycle de formation. Leur taux de chômage au bout

de trois ans de vie active, est en effet plus faible que celui de leurs homologues issus de filières scientifiques, ce qui n'était pas le cas au sein de la Génération 98.

Il est également à noter que les titulaires d'un diplôme de niveau bac+2 de la santé et du social [permettant d'accéder aux professions telles infirmier, masseur-kinésithérapeute, assistant de service social ou éducateur spécialisé] restent toujours très protégés du chômage : 1 % seulement recherche un emploi au bout de trois années de vie active.

Trois années passées le plus souvent en emploi

Bien que confrontés à un retournement de la conjoncture au cours de leur période d'insertion professionnelle, les jeunes de la Génération 2001 ne sont que 5 % à n'avoir jamais travaillé durant leurs trois premières années de vie active, contre 6 % pour la Génération 98. Cette proportion varie de 14 % pour ceux qui n'ont aucun diplôme, à moins de 2 % pour les titulaires au minimum d'un bac+2. De même, le temps passé au chômage au cours de ces trois années est très variable selon le niveau de formation.

Ainsi, en moyenne, les jeunes sans diplôme passent plus de dix mois au total à la recherche d'un emploi durant les trois premières années de vie active. Parallèlement, le temps passé en emploi est d'autant plus important que les jeunes ont un niveau de qualification élevé. Globalement, les jeunes de la Génération 2001 ont passé 83 % de leurs trois premières années de vie active en emploi, contre 77 % pour la génération précédente. La moitié des jeunes de la Génération 2001 ont accédé à leur premier emploi dans le mois qui a suivi la fin de leurs études. Pour bon nombre, le passage du système éducatif au monde du travail se fait donc de façon relativement continue. Si l'on exclut l'apprentissage, 14 % des jeunes ont d'ailleurs occupé un emploi régulier pendant leurs études et 6 % ont continué à travailler chez le même employeur après avoir quitté les bancs de l'école.

Un premier emploi apparemment prometteur...mais un avenir incertain

Dans 36 % des cas, le premier emploi occupé par les jeunes de la Génération 2001 est à durée indéterminée, contre 32 % pour la Génération 98. Cette proportion varie là encore fortement selon le niveau de formation, puisqu'elle dépasse 50 % pour les jeunes diplômés de deuxième ou troisième cycle universitaire et atteint même 76 % pour les jeunes issus d'une école d'ingénieurs. Elle a également nettement évolué de la Génération 98 à la Génération 2001 : la part de premier emploi à durée indéterminée a diminué de sept points pour les diplômés de troisième cycle universitaire issus d'une filière scientifique ; mais elle a augmenté de sept points pour les jeunes qui ont poursuivi leurs études dans l'enseignement supérieur mais n'y ont pas obtenu de diplôme, et de huit points pour les diplômés de second cycle universitaire.

64 % des premiers emplois occupés par les jeunes de la Génération 2001 ont débuté par un contrat de travail temporaire. Près d'un tiers de ces contrats temporaires sont des missions d'intérim. Comme pour la génération précédente, ce sont essentiellement les jeunes issus de filières professionnelles industrielles qui alimentent les emplois intérimaires. Les jeunes qui ont été intérimaires, ont travaillé sous ce statut en moyenne la moitié du temps qu'ils ont passé en emploi. Mais pour 45 % d'entre eux, la dernière mission d'intérim a été suivie, plus ou moins rapidement, d'un emploi à durée indéterminée ; un emploi plus stable donc, que neuf sur dix occupent toujours au terme de leur troisième année de vie active.

La moitié des jeunes de la Génération 2001 ont débuté leur premier emploi avec un salaire net mensuel supérieur à 1 040 euros. La moitié de la Génération 98 avait pour sa part débuté dans la vie active avec une rémunération d'au moins 910 euros. Le salaire médian au premier emploi a donc sensiblement augmenté d'une génération à l'autre, puisqu'il s'est accru de 14 % soit nettement plus que l'inflation qui, sur la période, a été de l'ordre de 4 à 5 %.

Cette augmentation est liée à l'évolution du SMIC qui, de 1998 à 2001, s'est accru de 8,8 %. Elle est également pour partie liée à une diminution du temps partiel. La proportion de jeunes qui ont entamé leur vie professionnelle en travaillant à temps partiel n'est en effet que de 15 % au sein de la Génération 2001 alors qu'elle était de 20 % pour la Génération 98.

Plus souvent à durée indéterminée, mais aussi plus souvent à temps plein et mieux rémunéré, le premier emploi apparaît pour bon nombre de jeunes de la Génération 2001 plutôt prometteur.

Plus du tiers des jeunes qui travaillent trois ans après être sortis du système éducatif, occupent d'ailleurs toujours le premier emploi auquel ils ont accédé.

Bien qu'ayant fait leurs premiers pas sur le marché du travail dans des conditions globalement meilleures que leurs aînés de la Génération 98, les jeunes de la Génération 2001 ont été confrontés à une baisse du recrutement au cours de leur troisième année de vie active. Les jeunes qui ont perdu leur emploi durant cette période, et ne travaillaient pas au bout de trois ans de vie active, sont plutôt des femmes. La plupart d'entre eux occupaient auparavant un emploi à durée déterminée ou effectuait une mission d'intérim, et ils étaient plutôt dans des entreprises du secteur industriel. Ces jeunes ont également connu plus fréquemment que les autres des périodes de chômage et d'emplois temporaires au cours de leurs premières années de vie active.

Des emplois plus stables mais des salaires qui évoluent peu pour les jeunes ayant échappé à la remontée du chômage

Trois ans après être sortis du système éducatif, les jeunes de la Génération 2001 sont moins nombreux à avoir un emploi que ceux de la Génération 98. Néanmoins, ceux qui travaillent ont une situation professionnelle globalement comparable à celle de leurs aînés : ils ont un peu plus souvent un emploi à durée indéterminée, ils travaillent un peu moins à temps partiel et sont aussi nombreux à être cadres [13 %].

La proportion de diplômés de troisième cycle universitaire ou d'une école devenus cadres a toutefois diminué de cinq points, passant de 80 à 75 %. Les diplômés de second cycle universitaire semblent en revanche moins souvent déclassés par rapport à leur niveau de formation : d'une génération à l'autre, la proportion de ceux qui sont cadres ou exercent une profession intermédiaire a augmenté de neuf points. Un tiers des titulaires d'un bac+2 sont employés ou ouvriers, soit autant que parmi la Génération 98.

Contrairement à la rémunération perçue au premier emploi, le salaire au bout de trois ans de vie active n'a que peu évolué entre les deux générations : il a augmenté de seulement 2 %, si l'on tient compte de l'inflation. Les diplômés de troisième cycle universitaire ou d'une école auraient même subi une diminution de leur pouvoir d'achat, alors que les diplômés de second cycle universitaire semblent tirer leur épingle du jeu.

Le niveau de rémunération au bout de trois ans de vie active résulte toutefois d'évolutions contrastées tout au long de la période d'insertion.

En effet, seuls 66 % des jeunes de la Génération 2001 ont vu leur salaire croître ou rester identique, contre 85 % des jeunes de la Génération 98. Les jeunes sans diplômes ont été particulièrement exposés à une diminution de leur rémunération puisque seulement 48 % ont au moins conservé le même salaire, alors qu'ils étaient 81 % dans ce cas pour la génération précédente.

Globalement, les évolutions de salaire entre le premier emploi et l'emploi occupé au terme de la troisième année de vie active sont moins importantes pour la Génération 2001 : le salaire net mensuel augmente de 22 % en moyenne, contre 26 % pour la Génération 98. Il est à noter qu'il ne s'accroît que de 11 % pour les jeunes restés chez le même employeur au cours de leur période d'insertion.

D'une génération à l'autre, l'augmentation de salaire au cours des premières années passées sur le marché du travail a été nettement moins importante pour les jeunes non qualifiés [+10 %].

Cette situation est due en partie à une légère augmentation du temps partiel, qui passe de 20 % au premier emploi à 22 % pour l'emploi occupé au terme de la troisième année de vie active, alors qu'il avait diminué de cinq points pour les non-qualifiés de la Génération 98.

L'augmentation du salaire en début de vie active s'est aussi nettement amoindrie pour les jeunes les plus diplômés alors que les titulaires d'un CAP, d'un BEP ou d'un baccalauréat enregistrent les mêmes évolutions salariales que dans la génération précédente.

Au final, la dégradation de la conjoncture a eu pour effet de freiner globalement les évolutions salariales des jeunes en début de vie active. Les jeunes non qualifiés en ont été les premières victimes. Mais elle n'a pas épargné les plus diplômés qui traditionnellement ont les évolutions salariales les plus importantes et qui, de façon générale, profitent au mieux des situations économiques favorables.

Face aux difficultés économiques, ce sont les jeunes ayant des contrats précaires et travaillant dans le secteur industriel qui ont le plus souffert de la baisse des recrutements. En revanche, ceux qui à leur sortie du système éducatif ont accédé à un emploi à durée indéterminée n'ont pas enregistré, en dehors des rémunérations, de détérioration particulière de leurs conditions d'emploi par rapport à la génération précédente.

*Nathalie Marchal, Mickaële Molinari-Perrier
et Jean-Claude Sigot [Céreq].*

L'enquête Génération 2001

Dans le cadre de l'enquête « Génération » 2001, le Céreq a interrogé au printemps 2004, un échantillon de 25 000 jeunes parmi les 762 000 sortis pour la première fois de formation initiale en 2001. Cet échantillon se compose de 10 000 individus de tous niveaux de formation, tirés à un niveau national. Les résultats présentés dans ce *Bref* sont issus de l'exploitation des résultats de l'interrogation effectuée auprès de cet échantillon. 15 000 individus supplémentaires ont également été interrogés pour cette enquête, dans le cadre d'extensions réalisées à la demande de régions et de ministères.

L'enquête en quelques chiffres

Pour réaliser cette enquête, le Céreq a constitué une base de plus de 1,2 millions d'individus présumés sortis du système éducatif en 2001, à partir de contacts avec l'ensemble des rectorats et des universités ainsi que des milliers d'établissements [centres de formations d'apprentis, lycées agricoles, écoles de l'enseignement supérieur...]. Une pré enquête a été réalisée par courrier afin de repérer les individus ayant réellement quitté les bancs de l'école ou de l'université en 2001. 60 téléenquêteurs ont été mobilisés durant les trois mois qu'a duré l'interrogation. Cette interrogation a été réalisée par téléphone, avec saisie simultanée des réponses sur ordinateur [système CATI], lors d'entretiens de 20 minutes en moyenne.

D'une génération à l'autre L'enquête « Génération 2001 » fait suite aux enquêtes « Génération 92 », menée auprès de 27 000 jeunes sortis de formation initiale en 1992, et « Génération 98 », réalisée auprès de 55 000 jeunes ayant terminé leurs études en 1998. Elle poursuit le même objectif : analyser les premières années de vie active des jeunes. Mais à la différence de l'enquête « Génération 98 », qui permettra de suivre le parcours d'insertion pendant au moins sept ans, l'enquête « Génération 2001 » ne donne lieu qu'à une seule interrogation, au terme de la troisième année de vie active.

Les résultats présentés dans ce *Bref* s'appuient sur des traitements réalisés sur des populations comparables, à partir des enquêtes « Génération 98 » et « Génération 2001 ».

Ainsi, par exemple, les universitaires de nationalité étrangère, qui ont été interrogés dans le cadre de l'enquête « Génération 2001 » et pas dans l'enquête « Génération 98 », ne sont pas pris en compte dans les analyses.

Les jeunes de la Génération 2001, qui sont-ils ?

Répartition des jeunes de la Génération 2001 par niveaux de sortie du système éducatif

Diplômés du supérieur : 37 %

Sans diplôme : 18 %

Diplômés du secondaire : 45 %

La Génération 2001 se compose des 762 000 jeunes qui ont fait leurs débuts dans la vie active en 2001. Près de 45 % d'entre eux ont obtenu un diplôme de l'enseignement secondaire, 37 % un diplôme de l'enseignement supérieur et 18 % sont sortis du système éducatif sans aucun diplôme.

60 % des jeunes de cette génération ont au moins leur baccalauréat en poche. Les trois quarts sont issus de filières de formation dites technico-professionnelles [selon la nomenclature des spécialités de formation [NSF]].

Cette génération reste relativement similaire, dans sa composition, à celle des jeunes sortis du système éducatif en 1998 :

- La répartition des jeunes selon leur formation n'a que très peu évolué.
- Les femmes restent plus souvent que les hommes diplômées de l'enseignement supérieur et sont massivement issues de formation à vocation tertiaire ou de filières universitaires en Sciences sociales et humaines. Ainsi, au sein de la Génération 2001, elles représentent 72 % des titulaires d'un CAP ou BEP tertiaire, contre seulement 10 % des titulaires d'un CAP ou BEP industriel, et 65 % des jeunes ayant un diplôme universitaire en Lettres, Sciences humaines ou Gestion.

Evolution de l'emploi au cours du parcours d'insertion

Au sortir du système éducatif, les jeunes de la Génération 2001 ont accédé en plus grand nombre à l'emploi que ceux de la Génération 98. Au cours des premiers mois de vie active, la proportion de jeunes qui travaillent a augmenté au même rythme pour les deux générations, que l'on prenne ou non en compte le Service national.

Ce dernier a complètement disparu, sous sa forme ancienne, au 1er janvier 2002. Il ne concerne donc que les jeunes hommes de la Génération 98.

Pour la Génération 98, la proportion de jeunes en emploi avait ensuite progressé de façon continue tout au long des trois premières années de vie active. En revanche, elle n'a guère évolué au sein de la Génération 2001. Malgré cette stagnation, la part de jeunes ayant un emploi à durée indéterminée a progressé. Les ajustements conjoncturels se sont fait prioritairement sur les emplois temporaires et, en particulier, sur les emplois à durée déterminée qui diminuent nettement.

LA GUERRE DES TALENTS VA CHANGER D'ÉCHELLE

Alors que pendant longtemps les entreprises recrutaient exclusivement les jeunes cadres sortis de l'école, elles devront avec plus de 600000 départs en retraite chaque année, se tourner également vers d'autres métiers qui leur feront défaut : fraiseurs, mécaniciens, ouvriers qualifiés, mais aussi hôtesse d'accueil ou manœuvres, etc. Il va falloir d'ici là, c'est-à-dire demain, apprendre à connaître cette jeune génération qui ne prendra pas en compte seulement le niveau de rémunération pour « choisir son employeur ». Ces jeunes, en effet, ne sont pas en

majorité des idéalistes ou des mercenaires, ils sont plutôt réalistes [une forme de réaction à la génération précédente ?] : ils se révèlent acquis aux impératifs de résultat, ils recherchent de vrais contrats professionnels avec des contreparties sérieuses. Ils attendent que leur entreprise leur propose un véritable projet de développement professionnel leur permettant d'exprimer leur compétence, ainsi que des managers de talent qu'ils puissent respecter, qui leur apportent de la valeur ajoutée et qui leur confient de vrais projets. Ils recherchent également une qualité de vie faite d'un équilibre vie privée/vie professionnelle...ils ne sont pas prêts à tout sacrifier ! Ils souhaitent pour le plus qualifiés, une gestion individualisée des carrières, ils recherchent des postes nouveaux à forte valeur ajoutée, une valorisation des compétences, des formations tout au long de leur carrière. Ce profil spécifique qui touchait les jeunes les plus qualifiés tend à s'étendre à tous les niveaux.

Des exigences qui ne pourront qu'amener les entreprises les plus souples à revoir non seulement leurs politiques RH, mais aussi leurs styles de management et leurs modes de fonctionnement.

Et ce d'autant plus qu'il leur faudra gérer cette population non plus pendant vingt ans – de 30 à 50 ans – mais pendant quarante – de 20 à 60 ans.

Séduire, retenir, fidéliser... Décidément les entreprises vont devoir faire preuve de talent pour retenir cadres et ouvriers, jeunes et anciens.

L'EMPLOI DES JEUNES – Futuribles, Hugues de Jovenel

Depuis 1965, depuis que le chômage a commencé à grimper en France, tous les gouvernements, de gauche comme de droite, n'ont cessé d'affirmer que leur priorité essentielle était de lutter contre ce fléau. Quarante ans de politiques de l'emploi n'y ont rien changé, sinon en créant des effets d'aubaine de courte durée et en entraînant la substitution d'emplois normaux par des emplois aidés.

Faut-il en conclure que le chômage, *a fortiori* le sous-emploi endémique, dont souffre la France est une fatalité, du moins la conséquence inéluctable de phénomènes qui échapperaient totalement au contrôle des instances dirigeantes : au choc pétrolier des années 1970 auquel on se plaît à imputer la fin des Trente Glorieuses, à la mondialisation et à l'introduction des nouvelles technologies ?

Bien que la recherche de boucs émissaires extérieurs soit chose courante dans ce pays, cette explication ne résiste pas à l'analyse. Il suffit pour s'en convaincre de procéder à un minimum de comparaisons internationales avec des pays qui ont connu, comme la France, une forte augmentation de la population active et sont plongés dans le même contexte de mondialisation et de mutations technologiques. Il est alors saisissant d'observer que, tandis que les uns ont enregistré une forte croissance de leur taux d'emploi [ainsi du Royaume-Uni d'une part, des pays scandinaves d'autre part], les autres l'ont vu stagner [l'Allemagne, la France].

En fait, je crois qu'un consensus s'est rapidement établi entre l'État, le patronat et les syndicats pour adopter, tenant la rareté pour inéluctable, une politique d'ajustement par le sous-emploi, particulièrement celui des jeunes, pratiqué au nom du progrès par l'allongement des études, et celui des *seniors* mis en oeuvre au travers des dispositifs de cessation anticipée d'activité. Le droit des jeunes à une scolarité plus longue, sinon meilleure ; le droit des vieux d'accéder à la civilisation des loisirs.

Ce fut un choix dont témoigne l'évolution des taux d'emploi pour ces deux catégories d'âge dans quelques pays.

Plusieurs explications peuvent être avancées à l'appui de cette option. La première tient au refus de reconnaître qu'une certaine mobilité sur le marché du travail [donc une certaine flexibilité] est devenue nécessaire et, surtout, au refus d'admettre qu'elle soit équitablement partagée, en d'autres termes que soit remis en cause le privilège extravagant des personnes qui

disposent, dans le privé comme dans le public, d'un emploi à vie. Si ceux-ci ne bougent pas, les autres ne pourront pas bouger davantage. Le fossé entre les inclus à l'abri de tous les risques et les exclus exposés à tous les risques s'accroît ; ces derniers se trouvent donc au chômage avec une grande chance d'y rester durablement et de sombrer ensuite dans la pauvreté. L'exclusion sociale ne résulte-t-elle pas mécaniquement du maintien de privilèges exorbitants ?

La révolution qui s'impose depuis longtemps est celle de l'abolition de ces privilèges au profit d'une flexibilité équitable. C'est ce que les Scandinaves ont mis en oeuvre avec le dispositif de « flex-sécurité » qui ne peut fonctionner qu'à condition qu'à 25 ans, la trajectoire des jeunes ne soit pas tracée pour la vie : aux uns l'assurance d'un emploi sans heurts, aux autres celle d'une précarisation inéluctable.

Pour le reste, on peut gloser. Arguer que l'allongement des études constitue un investissement au profit du capital humain qui sera d'autant plus indispensable que nous entrerons dans l'économie de la connaissance, à moins que cet allongement des études, y compris la formation professionnelle, ne s'explique que par la déficience de l'éducation primaire et secondaire ? Arguer que les aptitudes [lesquelles ?] déclinent avec l'âge, qu'il vaut mieux donc mettre les *seniors* au rebut ?

Un tel découpage de la vie est une aberration, économiquement intenable et socialement inacceptable. Plus inacceptable encore est assurément l'iniquité entre les générations et celle, au sein d'une même génération, du parcours tout au long du cycle de vie.

Restera cependant posé le problème de la création d'activités et d'emplois nouveaux. Mais celle-ci passe également par l'allègement des contraintes qui empêchent aux porteurs de projets de déployer leurs talents. Nous n'y échapperons pas : les rigidités devront sauter.

Les seniors

Les Anglais et les Suédois travaillent jusqu'à 63 ans.

En France, dans la tranche des 55-59 ans, 67 % seulement des hommes sont en activité contre 75 % en Allemagne et 84,5 % en Suède.

En Grande-Bretagne, au Japon et aux Etats-Unis, plus de 50 % des hommes entre 60 et 64 ans sont encore en activité.

En France, la moitié des salariés ont cessé de travailler à 57 ans.

Si l'on imagine aisément les conflits de valeurs possibles entre les juniors et les seniors [le rapport à l'autorité, à la hiérarchie, à l'argent, aux procédures, aux résultats] que l'entreprise devra apprendre à gérer, l'attitude qui consiste à voir dans l'abolition de ces ghettos générationnels une opportunité est beaucoup plus rare. C'est l'occasion de faire sortir de leur placard des quinquas qui partout ailleurs en Europe n'ont jamais été aussi peu considérés que chez nous et d'instaurer de nouveaux modes d'organisation qui peuvent agir comme de vrais leviers de productivité.

Parmi les solutions déjà mises en oeuvre dans les pays touchés précocement par le vieillissement de la population [Pays-Bas, Suède, Norvège et Japon notamment], les plus novatrices portent sur la transmission et le partage des savoir-faire, comme le coaching et le tutorat des plus jeunes, l'expertise et le co-pilotage de projets. Bien sûr, cela ne va pas sans effort.

Il faut alléger la pénibilité des tâches proposées aux plus anciens, accepter de les former aux nouvelles technologies et ne pas hésiter à passer par des actions auprès du management intermédiaire pour favoriser la rencontre et la compréhension entre générations. Mais l'avantage est évident : en utilisant ces ressources internes, on a moins besoin d'aller acheter les compétences à l'extérieur et on évite que des savoirs critiques soient monopolisés par quelques-uns dans l'entreprise.

Enquête 2005 de l'Observatoire des discriminations :

Suite à l'envoi de CV de 6 profils, tous marqués par la discrimination [origine, handicap, 50 ans, etc.], le candidat de 50 ans a reçu 4 fois moins de réponses positives !

Les seniors et l'emploi en France

Rapport CAE - 2005

1. Une situation préoccupante...

En comparaison aux autres pays développés, la situation française en matière d'emploi des seniors est préoccupante, et cela que l'on se place d'un côté ou de l'autre du seuil des 60 ans.

Parmi les 55-59 ans, plus d'un individu sur deux se trouve hors de l'emploi, ce qui n'est certes guère éloigné de la moyenne de l'Europe à quinze, mais nous place à 15 ou 20 points en dessous du score réalisé par les pays nordiques [Suède 78 %], les États-Unis [68 %] ou le Royaume-Uni [67 %].

Au-delà de 60 ans, notre taux d'emploi des 60-64 ans est de 13 %, ce qui constitue de loin l'un des plus faibles des pays industrialisés.

Ce sombre diagnostic est encore renforcé si l'on note que nous faisons du surplace alors que d'autres ont progressé depuis dix ans, en partant de situations analogues. La Finlande et les Pays-Bas ont gagné 16 points depuis dix ans et le Royaume-Uni 8. Cela souligne qu'il est nécessaire de s'inspirer de leurs expériences. La lecture usuelle de ces résultats met l'accent sur le déficit d'emploi avant 60 ans. C'est lui qui pose le problème principal de diagnostic, puisque le déficit après soixante ans apparaît comme la simple conséquence d'un âge normal

de la retraite qui reste ancré à soixante ans. Ce second déficit, pourtant, est grave à un double titre. Il singularise la France et nous éloigne de l'objectif de Lisbonne : nous sommes à 37 % pour les 55-64 ans, alors que l'objectif pour 2010 est de 50 %. En second lieu, loin d'être indépendant du faible taux des 55-59 ans, il constitue, au contraire, l'une de ses causes principales.

... appelant un nécessaire changement de cap

Antoine d'Autume, Jean-Paul Betbèze et Jean-Olivier Hairault évaluent les conséquences de ce faible taux d'emploi. Ce taux pèse sur le niveau de la population active et donc sur le niveau de production potentielle de l'économie.

L'écart qui sépare aujourd'hui la France des objectifs de Lisbonne équivaut à 800 000 emplois, soit 3,3 % de l'emploi total. Le gain de production résultant d'un retour à l'emploi des seniors serait alors supérieur à 20 milliards d'euros. Le faible taux d'emploi pèse massivement sur l'équilibre des comptes sociaux, notamment des organismes de retraite mais aussi des caisses d'assurance-chômage. Le retour à l'emploi d'un senior dégagerait un double dividende : moins de prestations à verser, plus de cotisations collectées. Atteindre les objectifs de Lisbonne améliorerait le solde des organismes sociaux d'une dizaine de milliards d'euros. De manière plus prospective, le retour à l'emploi des 55-64 ans est une nécessité pour maintenir à un niveau soutenable le ratio de dépendance, qui indique le nombre de retraités par actifs. L'augmentation de l'espérance de vie rend possible une évolution en ce sens.

2. Expliquer le faible taux d'emploi des 55-59 ans

Comment interpréter le faible emploi des 55-59 ans, avant l'âge de la retraite ? Antoine d'Autume, Jean-Paul Betbèze et Jean-Olivier Hairault montrent que la société française a construit progressivement une véritable « trappe à senioriat », qui provient, d'une part, de l'horizon figé posé par les modalités de la prise de retraite et, d'autre part, de la mise en place de dispositifs facilitant le retrait des seniors de l'emploi.

A priori, trois explications du faible taux d'emploi des seniors sont possibles. La première met l'accent sur le syndrome des préretraites, la seconde sur la spécificité, voire l'inadaptation, des seniors face à un progrès technique accéléré, et enfin la dernière sur les conséquences de la proximité de la retraite.

Le syndrome des préretraites

La première explication du faible taux d'emploi des seniors renvoie à la permanence du syndrome des préretraites. La société française a trouvé un consensus pour régler son problème global d'emploi par l'« ajustement par les bords » : la cessation anticipée d'activité pour les seniors et le chômage et la précarité de l'emploi pour les jeunes. Entre ces « bords », l'emploi des 30-55 ans, en revanche, est particulièrement élevé et stable. Un pacte implicite lie les partenaires sociaux, qui pensent avoir trouvé le moindre mal en réduisant le conflit sur l'emploi et en payant le prix en indemnisant les départs précoces. Les préretraites en tant que telles ont en grande partie disparu, mais de nouveaux dispositifs ont pris leur place, notamment la dispense de recherche d'emploi des salariés de plus de cinquante-sept ans et demi. La puissance publique, de son côté, y trouve son compte en réduisant le nombre des chômeurs comptabilisés. Ce pacte lie aussi les générations. Les jeunes ne le remettent guère en cause, peut-être parce qu'ils savent malgré tout qu'ils accéderont un jour à des emplois plus stables. Aux yeux de tous, la cessation anticipée d'activité vient compléter le modèle de l'emploi à vie, qui reste très prégnant. Si on a travaillé toute sa vie dans la même entreprise, on n'est guère préparé à rechercher brusquement un emploi dans une autre entreprise et la cessation indemnisée d'activité apparaît comme une solution naturelle et méritée. L'idée d'un ajustement du marché du travail par la mobilité, incluant inévitablement des phases temporaires de chômage permettant de trouver de meilleures affectations des travailleurs aux emplois, reste, décidément, étrangère à la société française.

Pour Antoine d'Autume, Jean-Paul Betbèze et Jean-Olivier Hairault, cet ajustement par les seniors reflète pourtant une vision malthusienne, et doit être combattue. Réduire l'emploi des seniors n'augmente pas l'emploi des jeunes. La solution au problème de l'emploi ne se trouve pas du côté du partage du travail.

La spécificité productive des seniors

La deuxième explication du sous-emploi des seniors y voit la conséquence du problème spécifique de travailleurs âgés ayant du mal à supporter des conditions de travail éprouvantes et à suivre le rythme du progrès technique qui dévalorise leur expérience et leur impose des contraintes nouvelles. La hausse des salaires avec l'ancienneté accentue le risque d'apparition, avec l'âge, d'un écart entre la productivité des travailleurs et leur coût pour leur employeur. Les données statistiques et les enquêtes montrent pourtant que la hausse des salaires avec l'âge est limitée, dès lors que l'on prend garde à éliminer les biais de mesure, et que les seniors sont souvent capables de s'adapter à de nouvelles conditions de travail. Un problème spécifique de productivité et de coût des seniors affecte sans doute certains secteurs, où l'expérience acquise ne constitue pas un contrepois suffisant à l'usure de l'âge. Mais ce phénomène semble limité. Surtout, on voit mal pourquoi il serait particulièrement aigu en France. Antoine d'Autume, Jean-Paul Betbèze et Jean-Olivier Hairault en concluent que la spécificité française en matière d'emploi des seniors se trouve donc ailleurs.

La proximité de la retraite

Une troisième explication vient alors compléter celle relative au syndrome des préretraites. La proximité de la retraite est un facteur essentiel conduisant à un moindre emploi des seniors. Elle biaise les comportements de tous les acteurs. À quoi bon rechercher activement un emploi si sa durée prévisible est très courte ? Mais cette baisse de la valeur de l'emploi affecte aussi les comportements des entreprises. À quoi bon embaucher ou former un travailleur dont on se séparera sans doute prochainement ? La principale spécificité française est simple et évidente. On prend en France sa retraite tôt, trop tôt. Les problèmes que rencontrent partout les travailleurs proches de la retraite se manifestent donc plus tôt dans notre pays. La norme sociale de la retraite à soixante ans n'explique pas seulement le très faible emploi des 60-64 ans. Elle est l'une des causes du faible emploi des 55-59 ans.

Pour étayer ce point, Antoine d'Autume, Jean-Olivier Hairault et Jean-Paul Betbèze utilisent les données de l'Enquête Emploi pour montrer l'influence du délai qui sépare chaque senior de l'âge potentiel de sa retraite sur la probabilité de se trouver en situation d'emploi. La mise en évidence de cet « effet distance » est d'autant plus convaincante qu'il est obtenu en contrôlant les autres caractéristiques de chaque individu.

3. Un diagnostic clair conforté par les expériences étrangères

Pour Antoine d'Autume, Jean-Paul Betbèze et Jean-Olivier Hairault, le diagnostic est clair. Il faut briser le consensus implicite faisant de l'emploi des seniors la principale variable d'ajustement du marché du travail. Il faut allonger l'horizon des acteurs en repoussant l'âge de la retraite. Ces idées simples remettent en cause des croyances largement partagées. Recourir à l'ajustement par les seniors constitue une mauvaise solution dans une période d'emploi déprimé. En effet, cet ajustement augmente le coût du travail et fige encore davantage le fonctionnement du marché du travail. Diminuer l'emploi des seniors ne crée donc pas des emplois pour les jeunes. Dans ces conditions, la rareté des emplois n'est pas une raison pour refuser l'allongement de la durée d'activité. La véritable causalité, qui se manifesterait à terme dans un environnement assaini, s'exerce dans le sens opposé. C'est sur elle qu'il faut s'appuyer. Ce diagnostic est conforté par l'analyse des expériences étrangères.

Les pays qui ont résolu leur problème d'emploi des seniors ont pu s'appuyer sur une reprise générale de l'emploi. Mais les progrès en matière d'emploi des seniors sont allés bien au-delà. Quand l'emploi des 15-64 ans augmentait de 7 ou 9 % en Finlande ou aux Pays-Bas, l'emploi

des seniors augmentait de 17 ou 16 %. Ces résultats ont été acquis par des politiques courageuses, qui ne se sont pas limitées à des actions générales de responsabilisation des partenaires sociaux. L'État a pris ses responsabilités en rendant moins avantageux les dispositifs de cessation précoce d'activité et en augmentant les bénéfices de la prolongation d'activité.

C'est une méthode analogue qui doit être suivie. Il revient à l'État de mettre en place un cadre plus sain en incitant à la prolongation d'activité et en resserrant les dispositifs de départ anticipé. Ceci imposera aux employeurs et aux employés de rechercher ensemble des solutions plus saines en gérant mieux le vieillissement au niveau de l'entreprise.

Des mesures contraignantes s'imposent donc. Mais elles doivent s'accompagner de contreparties, sous la forme de droits supplémentaires donnés aux travailleurs en matière de gestion des âges et d'aides financières accordées aux entreprises et aux travailleurs pour faciliter le retour à l'emploi des seniors.

4. Trois ensembles de propositions

Trois ensembles de propositions se dégagent ainsi : approfondir la réforme des retraites de 2003 en relançant la retraite choisie, reconstruire le marché du travail des seniors, améliorer la gestion des ressources humaines à l'intérieur des entreprises. Chacun de ces ensembles est indissociable des deux autres et ils créent ensemble un cercle vertueux, qui a pour objet de redonner de la valeur à l'emploi pour les salariés, les entreprises et les institutions publiques.

Approfondir la réforme des retraites

Le premier ensemble de propositions consiste à approfondir et à prolonger des dispositifs prévus dans la réforme des retraites de 2003. Ces propositions ont pour objectif d'agir sur l'horizon d'activité des individus en l'allongeant et en le rendant moins uniforme. La réforme de 2003 a fixé les orientations et mis en place les leviers d'action. Pour les auteurs du rapport, elle peut être affinée et complétée sur certains points, sans remise en cause de ses principales dispositions. L'augmentation progressive de la durée de cotisation donnant droit au taux plein est acquise. Le maintien à soixante ans de l'âge minimum de départ en retraite est discutable, pour des raisons qui se révèlent pourtant largement symboliques. Cet âge minimal a en effet perdu beaucoup de son importance dans un dispositif où l'âge de la retraite devient un choix et on peut donc, sans grand dommage, le laisser en place.

L'âge maximum d'activité en revanche devrait être translaté systématiquement en fonction des progrès de l'espérance de vie. L'idée d'un âge maximum absolu à la poursuite de son activité mérite de disparaître complètement.

Un âge maximum de référence, actuellement fixé, en principe, à soixante-cinq ans, joue un rôle important dans la décision conjointe de cessation d'activité. Du point de vue du travailleur, il représente l'âge où celui-ci retrouve le droit au taux plein, même s'il n'a pas validé une durée de cotisation suffisante. Du point de vue de l'employeur, il autorise la mise à la retraite d'office. Cet âge représente donc un ancrage important du système de retraite. On pourrait afficher clairement qu'il est amené à être augmenté progressivement et supprimer, dès maintenant, les dérogations permettant, par accord de branche, une mise à la retraite d'office plus précoce.

Les auteurs du rapport insistent sur la nécessité de relancer la retraite choisie en incitant à la prolongation d'activité. L'objectif est de diminuer plus encore la taxe implicite qui pèse au-delà d'un certain âge sur la prolongation d'activité. Dans ce but, le taux des surcotes devrait être augmenté pour se rapprocher d'un niveau actuariellement neutre. Les auteurs proposent des mesures originales afin de rendre le dispositif plus attractif. La surcote pourrait ainsi prendre la forme du versement d'un capital au moment de la liquidation des droits. Ce versement viendrait se substituer à l'augmentation de pension à laquelle donne droit la prolongation d'activité.

Remplacer une rente par un versement en capital présente plusieurs avantages.

L'incitation a un caractère plus lisible et donc un effet plus fort sur des choix dont on sait qu'ils sont souvent empreints de myopie. Elle est plus équitable, surtout, puisque les salariés n'ont pas à raisonner en fonction de leur espérance de vie personnelle. La sortie en capital avantage donc les travailleurs dont l'espérance de vie est plus faible et qui, d'ailleurs, sont souvent les plus myopes.

Le cumul emploi-retraite doit aussi être encouragé, dès lors que l'on a satisfait à la durée d'activité ouvrant le droit à la retraite. Les limitations, actuellement très sévères, à cette autorisation doivent être levées. En revanche, il est judicieux que ce cumul continue à donner lieu au prélèvement de cotisations-retraites, bien qu'il ne crée aucun droit à pension supplémentaire.

Ce maintien d'une taxation permet, d'une part, de rendre plus égale la concurrence entre cumulants et travailleurs en situation normale. Il dégage aussi des moyens financiers pour une certaine redistribution aux travailleurs qui ne pourront, en pratique, accéder à cette possibilité de cumul.

Reconstruire un marché du travail pour les seniors

Le second ensemble de propositions vise à reconstruire un marché du travail des seniors, actuellement pratiquement inexistant. Les dispositifs de cessation précoce d'activité doivent être, sinon totalement supprimés, du moins rendus conditionnels. La dispense de recherche d'emploi à partir de 57,5 ans doit être supprimée. En revanche, le maintien de l'indemnisation des chômeurs seniors jusqu'à l'accès à une pension à taux plein peut être conservé, sous condition d'un contrôle plus strict de l'absence d'offres d'emploi adaptées au travailleur. Dans le même esprit, la pénibilité du travail, à la différence de l'invalidité, ne devrait pas ouvrir un droit à un départ anticipé. Cette compensation *a posteriori* n'incite pas à changer les conditions de travail et traduit une conception discutable de l'équité.

Même si le cadre général de l'emploi des seniors est ainsi assaini, les emplois ne se multiplieront pas instantanément. Des incitations financières au retour à l'emploi des seniors sont donc nécessaires. Les auteurs préconisent de s'appuyer sur le contrat initiative emploi, pour aider l'entreprise, et sur des primes temporaires pour l'emploi, du côté du salarié.

Mieux gérer les ressources humaines

Le dernier volet de propositions incite à une meilleure gestion des ressources humaines dans l'entreprise, attentive aux considérations d'âge. La responsabilité des entreprises est engagée et le détail des mesures doit être le produit du dialogue social.

Le droit à la formation tout au long de la vie doit être mis en oeuvre, dans le cadre de la loi de 2004. L'amélioration des conditions de travail et la lutte contre la pénibilité apparaissent comme une exigence forte, dès lors que les partenaires sociaux acceptent une nouvelle donne où le maintien des seniors en activité devient la règle. Ceci peut conduire à un aménagement des tâches et des horaires pour ces travailleurs. D'autres voies peuvent être étudiées, comme le développement, choisi, du travail à temps partiel en fin de vie active. La possibilité d'une retraite progressive, qui ne s'accompagnerait pas de droits à des surcotes, pourrait être développée.

5. Commentaires

Daniel Cohen considère dans son commentaire que le problème de l'emploi des seniors est crucial, car il constitue à ses yeux une moitié du problème de l'emploi en France, la question de l'emploi des jeunes constituant le complément. Le diagnostic des auteurs du rapport est pleinement partagé : c'est bien l'âge social, celui qui résulte de nos différentes institutions, et non l'âge biologique qui est le principal responsable du sous-emploi des seniors. Les « effets

de bord » provoqués par la proximité de la retraite jouent pleinement et sont amplifiés par les dispositifs de retrait d'activité.

Pour Daniel Cohen, l'avancement de l'âge de la retraite et l'allongement de la durée des études sont les conséquences sur les « deux bords » de la même vision malthusienne du marché du travail. Loin d'améliorer la situation, ces politiques ont agi en sens inverse du fait d'un effet multiplicateur, qui a conduit à décaler à travers les âges les effets sur les taux d'emploi. La solution au problème des seniors consiste alors à « rajeunir socialement » les seniors, en allongeant leur horizon. De ce point de vue, le cumul emploi retraite constitue pour Daniel Cohen une piste à privilégier.

Pierre Pestieau est en accord avec le diagnostic central des auteurs qui dépasse le cadre français. D'un côté, les dispositifs sociaux tels que les préretraites, l'assurance-chômage ou l'assurance invalidité incitent massivement au retrait des seniors du marché du travail, et agissent donc sur le versant offre. De l'autre, ces dispositifs sont montés en puissance alimentés par des problèmes relatifs à la demande [moindre employabilité des seniors, écart salaire-productivité] et par les croyances malthusiennes du monde politico-syndical. Pierre Pestieau regrette que le rapport n'aborde pas plus les dimensions redistributives et médicales. Les personnes âgées pauvres seraient les premières victimes du statu quo. Il plaide en faveur d'un décalage de l'âge pivot sur lequel est calculé le ratio de dépendance.

Pierre Pestieau est frappé par le blocage français concernant la réforme de la protection sociale, qu'il voit comme indispensable. Il considère que la résistance à la réforme est essentiellement due à une incompréhension des mécanismes économiques plutôt qu'à une simple défense des intérêts acquis.

Cela le conduit à mettre l'accent sur la nécessaire évolution des mentalités des décideurs et *leaders* d'opinion concernant la manière de penser la retraite. Relever l'âge de la retraite doit devenir une priorité.

VERS LE RENOUVEAU DE L'EMPLOI ?

[Source : Extrait de la « Radiographie de la France Sociale en 2006 » / CSOEC / avec le concours d'Isabelle Bourboulon, Journaliste]

« *La crise mondiale de l'emploi est la question politique la plus pressante de notre temps* »
 [Juan Somavia, Directeur général du Bureau international du travail]
 « *L'emploi des jeunes est une urgence sociale absolue* » [Dominique de Villepin,]
 « *Le chômage est la plaie n°1 de nos sociétés* » [Claude Allègre]

La question de l'emploi est aujourd'hui, pour la plupart des politiques et des experts français, la priorité des priorités. Le taux de chômage demeure en effet le principal indicateur² de la crise de notre modèle social. Il n'est en effet jamais parvenu à recoller à la moyenne des Quinze passée sous la barre des 8% en juillet 2005 [cette année-là, le taux de chômage français se situait à 9,8%, selon l'enquête annuelle sur l'emploi publiée par l'INSEE à la fin décembre, avec une baisse de 0,1 point par rapport à 2004]. En juin 2006, le taux de chômage a baissé et s'est établi désormais à 9%. En outre, le gouvernement se fixe comme objectifs³ d'atteindre un taux de 8% d'ici l'été 2007 et une baisse du nombre de chômeurs permettant de passer sous la barre des deux millions au premier trimestre de 2007. Cependant, malgré cette légère embellie, les tendances lourdes qui affectent l'emploi et qui font de notre pays un des plus mauvais élèves de l'Europe demeurent.

Insécurité et instabilité de l'emploi

Au nombre des facteurs caractéristiques de la situation de l'emploi en France, on trouve⁴ :

- ≡ Une durée moyenne du chômage qui est longue [14 mois en France, contre 3 mois aux Etats-Unis⁵, par exemple]
- ≡ Des taux d'emploi faibles chez les jeunes, les seniors [37% pour les 55 à 64 ans] et les femmes [il subsiste encore une différence de 12 points entre les taux d'emploi masculin et féminin entre 25 et 54 ans].
- ≡ La proportion d'emplois temporaires a fortement augmenté ces vingt dernières années : de 5% de l'ensemble des emplois du secteur privé au début des années 1980, elle est passée à 12% au début des années 2000. Cependant l'emploi temporaire n'est pas en soi une catastrophe... sauf lorsqu'on y reste enfermé. Et, précisément, en France, les transitions entre CDD et CDI sont faibles.
- ≡ Il y a moins de sécurité de l'emploi qu'en moyenne en Europe : la probabilité de se retrouver au chômage est plus forte en France que dans la moyenne des pays européens.
- ≡ Les transitions du chômage vers l'emploi sont faibles [la France se place de ce point de vue en 13^e position sur 15 au sein de l'Union européenne].
- ≡ La mobilité professionnelle est faible et il s'agit essentiellement d'une mobilité de précarité.
- ≡ Les restructurations d'entreprises ne sont pas anticipées et sont mal accompagnées [chaque année, 800 000 à 900 000 personnes entrent en chômage après un licenciement, dont 300 000 pour motif économique]

² Même si celui-ci connaît des limites qui rendent fragiles son exactitude et sa comparabilité avec d'autres pays.

³ Déclaration du Premier ministre lors du séminaire sur l'emploi du 31/07/2006.

⁴ Éléments factuels relevés dans l'ouvrage « Faut-il brûler le modèle social français ? » d'Alain Lefebvre et Dominique Méda [Editions du Seuil, mars 2006]

⁵ Selon Olivier Blanchard, « European Unemployment : the Evolution of Facts and Ideas » - Massachusetts Institute of Technology, octobre 2005.

- ≡ La formation continue n'est pas utilisée comme un outil permettant de prévenir la dégradation des compétences et d'améliorer l'employabilité.
- ≡ L'accompagnement des demandeurs d'emploi n'est pas pleinement efficace [d'ailleurs, nombreux sont les experts qui dénoncent à cet égard la séparation entre les fonctions de placement de l'ANPE, d'indemnisation de l'Unedic et de formation partiellement exercée par l'AFPA].
- ≡ Les politiques publiques sont contradictoires entre elles : elles juxtaposent des dispositifs qui poussent à l'inactivité [préretraite, dispense de recherche d'emploi...] et des politiques visant à développer l'emploi [des seniors, des femmes, des jeunes].

Il conviendrait d'ajouter encore à cet inventaire sans doute incomplet, les ratés du système d'enseignement général [150 000 jeunes sortent du système scolaire sans diplôme ou avec seulement le brevet], la relative faiblesse du budget consacré à la recherche, l'importance de la dette publique française [déjà évoquée plus haut] ou encore la difficulté à intégrer la population immigrée ou issue de l'immigration... Nul étonnement, dans ce contexte, à ce que le sentiment d'une insécurité croissante soit fort chez les salariés. À l'inverse, les entreprises soulignent le besoin croissant de flexibilité pour s'adapter à l'évolution de la demande comme des technologies, et à l'élargissement de l'espace de la concurrence. Cette tension entre deux objectifs contradictoires, la sécurité des personnes et la flexibilité des entreprises, surdétermine toute tentative d'améliorer la politique de l'emploi dans notre pays.

Flexibilité et sécurité de l'emploi⁶

Comment concilier les deux termes de cette équation ? Peut-on trouver les voies et moyens d'accroître à la fois la sécurité des travailleurs et la flexibilité de l'économie ? C'est l'objectif explicitement formulé dans les lignes directrices de l'agenda de Lisbonne pour la décennie en cours. C'est aussi l'orientation retenue par plusieurs pays européens ayant adapté récemment leur dispositif législatif et conventionnel en utilisant le néologisme de *flexi-sécurité* ou *flexicurité*.

Pour les entreprises, la flexibilité correspond à plusieurs exigences : celle de la saisonnalité dans l'année [mais aussi des fluctuations d'activité au cours de la semaine, voire de la journée], une variabilité particulièrement importante dans le domaine des services qui, pour leur grande majorité, ne peuvent pas se stocker et doivent souvent être produits dans des plages temporelles spécifiques [commerce, restauration, centres d'appels, transports, etc.]. Dans ce cas, la flexibilité peut être obtenue, en interne, par la modulation du temps de travail et, en externe, par le recours à la sous-traitance ou à des contrats temporaires. Il faut reconnaître que peu d'instruments incitent, actuellement, les entreprises à rechercher des pratiques de flexibilité interne plutôt que de recourir à l'ajustement quantitatif ou qualitatif de leur main d'œuvre.

Trois thèmes ont été cependant explorés et largement repris dans le débat public : le premier concerne le renforcement des incitations financières des entreprises à recourir davantage à la flexibilité interne en leur faisant supporter une partie du coût social du chômage qu'elles engendrent⁷. Les deux autres thèmes renvoient à la diversité des contrats de travail. D'un côté, on considère qu'à l'augmentation des sanctions financières doit être associé la mise en place d'un contrat unique, à durée indéterminée, où règles et procédures de licenciement seraient, pour une grande part, supprimées. Dans une approche contraire, la commission de Virville [2004] propose de créer un contrat temporaire supplémentaire : le contrat de projet ou de mission.

⁶ Voir le rapport « La sécurité de l'emploi » du Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale [CERC], 2005

⁷ Voir les rapports de Blanchard et Tirole [2003] et Cahuc et Kramarz [2004]

Adapter l'offre de formation à la demande des entreprises

C'est certainement l'une des réponses fondamentales au problème de l'emploi. Premier constat⁸ : les dépenses de formation [1,6% pour les entreprises de 10 salariés et plus, 0,5% pour celles de moins de 10 salariés] des entreprises dépassent, en moyenne, de beaucoup leurs obligations légales, preuve d'un intérêt propre des entreprises à s'appuyer sur elle dans leur politique de gestion de la main-d'œuvre. Pour les salariés, la formation permanente et la validation des acquis de l'expérience [VAE] permettent des mobilités professionnelles ascendantes dans l'entreprise. Mais le fonctionnement spontané de la formation ne permet pas de réduire le risque pour ceux qui en souffrent le plus et tend à favoriser les plus anciens. Quant au droit individuel à la formation [DIF], créé par l'accord interprofessionnel de septembre 2003 et mis en œuvre à l'initiative du salarié, il ne modifie pas radicalement le paysage de la formation et comporte certaines limites dans son application actuelle [le temps capitalisé reste faible, alors que certaines formations demandent un temps long, et il n'est pas transférable].

Pour compenser une formation initiale souvent insuffisante, certains⁹ ont « évoqué le droit à une formation qualifiante différée : la formation pourrait représenter une « deuxième chance » qui permettrait de mieux sécuriser les trajectoires professionnelles. Mais le coût potentiel de cette mesure en a dissuadé l'adoption dans la loi de mai 2004 sur le congé individuel de formation [CIF]. Ce sujet mériterait peut-être d'être réexaminé.

Enfin, s'attaquer sérieusement à la question de l'adaptation qualitative de l'offre et de la demande, cela passera, selon Claude Allègre, ancien ministre, par « une révolution philosophique » au sein de l'Éducation nationale, en acceptant d'adapter les filières aux besoins du pays. Laissons-lui la parole¹⁰ sur ce point : « *des slogans irréfléchis [« 80% d'une classe d'âge au baccalauréat »] ou la création des bacs professionnels ont distordu le marché de l'emploi. Nous produisons une main-d'œuvre surdiplômée [mais, hélas, pas surqualifiée !] et, du coup, les besoins de l'économie du pays ne sont pas satisfaits. Des secteurs entiers n'arrivent pas à trouver la main-d'œuvre dont ils ont besoin [...]. Il faut, là aussi, une vaste concertation entre l'Éducation nationale et les branches professionnelles avec la création de structures du type Éducation/économie, à l'échelle nationale et régionale. C'est à l'État qu'incombe l'initiative et c'est au patronat de faire des propositions ».*

⁸ Rapport sur la sécurité de l'emploi [CERC] déjà cité.

⁹ Rapport de la commission internationale sur l'éducation pour le 21^e siècle, présidée par J. Delors, UNESCO [1996]

¹⁰ *L'Express* du 8/01/2004.

L'EMPLOI AUJOURD'HUI, LES METIERS DEMAIN **REPERAGES DOCUMENTAIRES**

[Source : Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-comptables / Bérengère Bézier]

1/ INSEE

« Projections de population active 2003-2050 »

Le nombre d'actifs augmenterait d'environ 500 000 au cours des prochaines années ce qui le porterait aux alentours de 26,9 millions puis les départs en retraite s'accélérent, la population diminuerait progressivement d'environ 750 000 à l'horizon 2020. Une baisse qui pourrait être retardée avec une remontée de l'activité des femmes, des plus âgés, un niveau d'immigration différent dans un contexte économique favorable et un cadre institutionnel plus incitatif...

2/ OCDE

« Perspectives de l'emploi 2005 »

Communiqué de presse : « L'OCDE préconise des politiques de l'emploi plus dynamiques pour faire face à la mondialisation »

Edito : « Mondialisation : relever le défi »

« La position de la France »

La France se situe au dessus de la moyenne des pays de la zone OCDE en matière de chômage, 40 % des demandeurs d'emploi sont chômeurs depuis plus d'un an... Un certain nombre de politiques pourraient se révéler utiles : offrir aux chômeurs des services intensifs de conseil et d'aide à la recherche d'emploi, assurer leur participation à un dispositif de retour à l'emploi, s'assurer qu'ils ont financièrement intérêt à reprendre un emploi [réforme de la prime pour l'emploi...], réformer la législation sur la protection de l'emploi, simplifier les mesures de licenciement [modèles Danois, autrichien]...

3/ ANPE

Enquête de l'observatoire « anticipations des entreprises en 2006 »

Un optimisme réservé mais une année qui devrait être plus favorable pour les recrutements tirés par le BTP suivi des services collectifs et des services aux entreprises... Les entreprises devraient recourir dans deux cas sur trois à un CDI...

4/ DARES

Enquête 2006 « Les métiers en 2015 »

Infirmières, aides à domicile, professeurs, employés de bureau... Autant de métiers qui vont énormément recruter d'ici à 2015, selon le Commissariat général du Plan. Au total, 7,5 millions de postes devraient être à pourvoir sur cette période.

Les baby-boomers seront-ils les sauveurs du marché de l'emploi ? En partant à la retraite dans les dix prochaines années, la génération née après la Seconde guerre mondiale va libérer de très nombreux emplois. C'est l'argument phare des chercheurs du Commissariat général du Plan et de la Dares [Direction des études et recherches du ministère de l'Emploi] pour justifier leur optimisme. Ils annoncent en effet que 7,5 millions de postes seront à pourvoir dans les dix prochaines années, dont 80 % seront libérés par ces départs à la retraite.

Pour la première fois depuis les années 1970, le nombre de postes à pourvoir sera même supérieur ou égal au nombre de jeunes sortant du système éducatif. Si l'on se fonde sur une hypothèse de croissance médiane à 2 % par an et d'un contexte économique stable, le nombre de départs de l'emploi serait de 600 000 par an et les créations nettes d'emploi de 150 000 par an.

15 métiers regroupent 50 % des postes à pourvoir

Certaines familles professionnelles seront particulièrement demandées. Ainsi, 15 métiers regroupent la moitié des postes à pourvoir. Dans le quinté de tête : les assistants maternels et aides à domicile [411 000 postes à pourvoir], les agents de service et d'entretien [364 000], les enseignants [360 000], les cadres administratifs et dirigeants [304 000] et les aides soignants [257 000]. Viennent ensuite les conducteurs de véhicules, les fonctionnaires de catégorie C, les employés administratifs, les ouvriers qualifiés des industries de process, les informaticiens, les infirmières et sage femmes, les cadres commerciaux, les manutentionnaires, les employés de maison, et les représentants.

Quoi de commun entre tous ces métiers ? Ils sont presque tous liés aux activités de service au sens large. Publics ou privés, ils traduisent la tertiarisation croissante de l'économie et le déclin de la plupart des métiers industriels peu qualifiés ou des travailleurs indépendants. On note aussi une tendance à la polarisation du marché de l'emploi : d'une part, les postes de cadres hautement qualifiés seront toujours plus nombreux ; de l'autre, les emplois peu qualifiés des services et de l'aide à la personne seront eux aussi en forte croissance.

Pas de réjouissance excessive pour autant : l'augmentation des postes à pourvoir ne se traduira pas nécessairement par une baisse du chômage, estime le commissariat général au Plan. Car les personnes en recherche d'emploi ne correspondent pas toujours aux profils recherchés. Des tensions pourraient ainsi apparaître dans certains secteurs, alors que le chômage persisterait par ailleurs.

Des tensions à résorber. Quelles sont les mesures possibles pour pallier les tensions que vont connaître tous ces métiers ? Selon le rapport, "des mesures devraient être prises d'ici 2015 en matière d'orientation, de formation, d'amélioration de la qualité des emplois et d'allongement de la durée des carrières". Concrètement, les co-auteurs avancent plusieurs stratégies : développer la mobilité professionnelle, favoriser les promotions internes pour pourvoir aux postes très qualifiés, faciliter les reconversions dans les métiers en voie de disparition, fidéliser la main-d'œuvre dans les métiers peu attractifs en améliorant notamment les conditions de travail et les perspectives d'évolution des carrières, etc.

5/ DEP [Direction de l'emploi et de la prospective]

« Prospective emploi-formation à l'horizon 2015 »

L'originalité de la dernière étude menée par la DEP dans le domaine de la prospective emploi-formation est d'aboutir à des résultats par domaine professionnel. Dans le scénario tendanciel présenté ici, globalement, les besoins en recrutement de jeunes seront inférieurs au nombre de jeunes sortant du système éducatif malgré l'importance des sorties définitives d'emploi des « baby-boomeurs ». Des tensions peuvent cependant apparaître pour les niveaux élevés de diplôme et également dans certains

secteurs. Plusieurs domaines vont devoir recruter un nombre important de jeunes : commerce, santé-action sociale, bâtiment-travaux publics, services aux particuliers, enseignement-formation, hôtellerie-restauration-alimentation, gestion-administration. Certains secteurs viseront uniquement des diplômés de l'enseignement supérieur [études-recherche, enseignement-formation], d'autres recruteront à tous les niveaux de diplôme avec une majorité de titulaires de diplômes inférieurs au baccalauréat dans le bâtiment-travaux publics, la mécanique-travail des métaux, l'hôtellerie-restauration-alimentation et les services à la personne.

6/ CCIP

« **Emploi : apprentissage de la pénurie** »

C'est un état des lieux "le plus fidèle possible" des difficultés de recrutement qu'a dressé en décembre dernier la CCIP.

"A terme, note le rapport, les difficultés de recrutement pourraient devenir un goulot d'étranglement du développement des entreprises et freiner la croissance économique." Et les solutions appellent l'implication de tous les acteurs de la politique de l'emploi. Choissant délibérément une approche sectorielle, l'accent est mis sur la variété des situations et des solutions à mettre en oeuvre, parfois d'ordre législatif ou réglementaire. C'est le cas en matière de durée du travail, le rapport " Plein Emploi " du Conseil d'analyse économique et la contribution du Medef partageant cette option. Mais il attire aussi l'attention sur la nécessité d'améliorer le traitement du chômage, en privilégiant la logique de compétence plutôt que celle du métier ou de la qualification. Ce que fait apparaître la pénurie, c'est aussi le caractère multiforme de l'employabilité.

7/ MEDEF

« **Pour favoriser l'accès à un emploi** »

1. Amplifier le PARE
2. Abroger les dispositifs anti-emploi de la loi dite de " modernisation sociale "
3. Développer les efforts de formation
4. Favoriser la création de nouveaux types d'emplois
5. Favoriser l'emploi des seniors

8/ UE

« **La stratégie européenne pour l'emploi** »

Investir dans les ressources humaines, investir dans des emplois plus nombreux et de meilleure qualité...

Les lignes directrices :

L'employabilité: S'assurer que les personnes puissent développer les compétences en vue de décrocher un emploi dans un monde en mutation rapide.

L'esprit d'entreprise: Faciliter la création et la gestion d'entreprises ainsi que l'embauche de personnel.

La capacité d'adaptation: Élaborer des nouvelles formes flexibles de travail en vue de concilier sécurité et flexibilité.

L'égalité des chances: Égalité d'accès à l'emploi des femmes et des hommes, égalité de traitement sur le lieu de travail.

Colloque « Les changements dans l'emploi et dans les relations de travail »

Indispensable aujourd'hui, la réflexion collective et comparative dans laquelle s'inscrit ce colloque est sans doute aussi plus praticable qu'elle ne l'était il y a 5 ou 10 ans. En effet l'amélioration sensible de la situation économique, les perspectives de poursuites de la croissance et le recul du chômage créent un contexte plus propice à une réflexion sereine dans ce domaine. L'obsession de la montée du chômage, qui occupait à juste titre l'essentiel du débat public et l'esprit des citoyens, commence à reculer suffisamment pour qu'il soit possible d'avancer des objectifs de qualité, pour que l'on cesse enfin d'opposer droit du travail et droit au travail, droit des salariés et droit des chômeurs, protection sociale et création d'emplois. Il devient aujourd'hui envisageable d'analyser puis de traiter les enjeux d'adaptions des cadres collectifs sans s'exposer au risque ou simplement au soupçon de verser dans la dérégulation, voire dans la déconstruction pure et simple des fondements du modèle social européen. Il s'agit au contraire de le consolider moyennant les adaptations et les innovations nécessaires du fait des évolutions du travail. Mais à l'inverse, il serait hasardeux de se croire dispensé de toute réflexion sur l'adaptation des formes de régulation sociale sous prétexte que nous avons abordé une période de croissance vraisemblablement durable. Il serait illusoire de s'imaginer que tout va redevenir comme avant en faisant l'impasse sur les mutations du travail qui sont à l'oeuvre et qui ne vont pas cesser pour autant. Il s'agit en effet de tendances lourdes. Elles touchent le contenu du travail, qui est de plus en plus soumis à la pression directe du client/consommateur, et fait de plus en plus appel à l'autonomie et à la polyvalence des salariés, qui ont ainsi davantage d'opportunités mais aussi davantage de responsabilité et de charge mentale à assumer. Le contenu du travail est aussi, bien entendu, de plus en plus marqué par la pénétration des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Elles touchent aussi la localisation du travail au travers de l'éclatement géographique de l'entreprise, du développement du travail à distance et du télétravail et de la constitution de réseaux complexes de co-activité ou de sous-traitance. Elles touchent également les rythmes du travail, car au-delà de la tendance séculaire à la baisse de la durée du travail, que certains pays comme la France cherchent à intensifier dans le cadre de leurs stratégies pour l'emploi, on assiste de manière quasi généralisée à la montée de l'individualisation des horaires de travail.

9/ CAE

Recommandations 2003 : « Favoriser l'emploi local et combattre les discriminations »

Resserrer la connexion sociale, renforcer la cohésion urbaine et combattre les discriminations...

« Besoins de main d'œuvre et politique migratoire »

...C'est pour cela que le rapport préconise une évolution des politiques en matière d'immigration économique dans trois directions :

- Faciliter pour certaines catégories professionnelles, dans des zones géographiques ciblées, le recours à la main-d'oeuvre étrangère par les employeurs ne parvenant pas à pourvoir leurs postes de travail, ainsi que la venue de travailleurs saisonniers ;
- Organiser les mouvements de main-d'oeuvre à l'intérieur des entreprises transnationales, notamment dans le cadre de détachement ;
- Encourager la venue en France de personnels très qualifiés, en facilitant en particulier l'accès des étudiants étrangers ayant achevé leur formation au marché du travail.

10/ PLF 2004

« Encourager le travail, favoriser l'emploi, par la baisse des impôts et les allègements de charges »

11/ CNAM

Régine Monti [Enseignant-chercheur au Laboratoire d'investigation de prospective, stratégie et organisations du CNAM]

« La prospective des métiers appliquée à l'entreprise : pour une approche renouvelée de la prospective métier »

Une gestion des ressources humaines dominée par le court terme...des ressources humaines devenues stratégiques...Alors que la gestion prévisionnelle des emplois, des métiers et des compétences [GPEC] a pu paraître dans la décennie 80, comme un moyen de réhabiliter le long et le moyen terme dans les décisions de ressources humaines, il semble bien que dans la pratique, cette démarche soit le plus souvent rester une technique [Amadiou et Cadin, 1996]. La GPEC n'a pu s'affranchir de la domination des impératifs de la stratégie en matière de ressources humaines qui se traduit par la confusion entre la recherche de la flexibilité et la domination des décisions de court terme. C'est probablement pour cette raison que l'on a pu constater une si faible insertion de la prospective et de ses méthodes dans les pratiques de GPEC comme le montre le rapide exposé des principales étapes de développement de cet outil en France...

12/ FORMATION CONTINUE

Ministère de l'emploi et de la solidarité

Séminaire européen « L'éducation et la formation tout au long de la vie, la formation professionnelle continue, outil de performance économique, de cohésion sociale et de citoyenneté active »

13/ GESTION

FONDATION NATIONALE POUR LA GESTION DES ENTREPRISES

« Prospective 2015 des établissements de gestion : cinq scénarios pour agir »

Les établissements d'enseignement et de recherche en sciences de gestion sont à la croisée des chemins...

14/ ENVIRONNEMENT

IFEN [Institut français de l'environnement]

« Les métiers de l'environnement victimes de leur succès »

15/ REGIONS

STRASBOURG

« Stratégies territoriales en faveur de l'emploi »

ETABLISSEMENT PUBLIC D'AMENAGEMENT DE LA PLAINE DE FRANCE

Etude « Personnes à faible qualification – Les freins à l'emploi et les remèdes possibles – L'exemple de la Plaine de France »

Les freins à l'emploi et les remèdes préconisés... fédérer les acteurs locaux de l'emploi

16/ LES SENIORS

CAE

« Les seniors et l'emploi en France »

En comparaison aux autres pays développés, la situation française en matière d'emploi des seniors est préoccupante, et cela que l'on se place d'un côté ou de l'autre du seuil des 60 ans. Parmi les 55-59 ans, plus d'un individu sur deux se trouve hors de l'emploi, ce qui n'est certes guère éloigné de la moyenne de l'Europe à quinze, mais nous place à 15 ou 20 points en dessous du score réalisé par les pays nordiques [Suède 78 %], les États-Unis [68 %] ou le Royaume-Uni [67 %]. Au-delà de 60 ans, notre taux d'emploi des 60-64 ans est de 13 %, ce qui constitue de loin l'un des plus faibles des pays industrialisés. Ce sombre diagnostic est encore renforcé si l'on note que nous faisons du surplace alors que d'autres ont progressé depuis dix ans, en partant de situations analogues. La Finlande et les Pays-Bas ont gagné 16 points depuis dix ans et le Royaume-Uni 8. Cela souligne qu'il est nécessaire de s'inspirer de leurs expériences. La lecture usuelle de ces résultats met l'accent sur le déficit d'emploi avant 60 ans. C'est lui qui pose le problème principal de diagnostic, puisque le déficit après soixante ans apparaît comme la simple conséquence d'un âge normal de la retraite qui reste ancré à soixante ans. Ce second déficit, pourtant, est grave à un double titre. Il singularise la France et nous éloigne de l'objectif de Lisbonne : nous sommes à 37 % pour les 55-64 ans, alors que l'objectif pour 2010 est de 50 %. En second lieu, loin d'être indépendant du faible taux des 55-59 ans, il constitue, au contraire, l'une de ses causes principales.

DARES

« L'emploi des salariés de plus de 55 ans en Europe du Nord »

Fondée sur une série d'entretiens réalisés auprès d'experts, d'universitaires et de représentants des salariés et des employeurs des pays étudiés, cette étude s'appuie également sur une recherche documentaire et bibliographique approfondie. Les six pays objets de cette étude : la Suède, la Finlande, le Danemark, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et l'Allemagne ont été choisis en raison des réformes qu'ils ont introduites ces dernières années en vue de satisfaire les critères posés par le sommet européen de Stockholm [taux d'emploi des seniors âgés de 55 à 64 ans de 50 % en 2010].

INSEE

« Les demandeurs d'emploi seniors »

Difficultés à se réinsérer, trois sur dix reprennent une activité après licenciement et chômage...

Une majorité d'ouvriers et de cadres...

FUTURIBLES

Edito H de Jouvenel « Pour une politique des âges »

Il faut mettre les Français de tous les âges au travail, notamment maintenir les seniors en emploi...

CEREQ [Centre d'étude et de recherche sur les qualifications]

« Age et emploi : la problématique des travailleurs âgés »

Denis Kessler, lorsqu'il était encore au Medef, a fait la déclaration suivante en réaction au projet du gouvernement : « va-t-il falloir dépenser autant d'énergie à garder nos travailleurs âgés et leurs atouts, qu'on a consacré d'énergie pendant 20 ans à les virer des entreprises »... ? A travers l'évocation de la problématique des travailleurs âgés, de nombreuses interrogations ont suscité une réflexion plus large que celle du vieillissement de la population active et pourtant totalement imbriquée : la question centrale de l'allongement de la vie et celle des évolutions socio-économiques ainsi que celle de la recomposition des temps sociaux et des temps de vie. L'âge joue dans le profil de carrière et le salaire suivant les sexes mais il est surtout en liaison avec l'origine sociale et le niveau d'instruction. Cette notion d'âge qui paraît objective se révèle être en fait une notion « fourre-tout » qui renvoie à de multiples dimensions sociales, variables les plus importantes en fin de compte. En fait une nouvelle ligne de fracture sociale pourrait apparaître dont un scénario a pu être décrit par Xavier Gaullier [17] : est-il inévitable ?

« Pour les couches favorisées, une formation longue, un plein emploi prenant, avec cumul d'expérience et de mobilité, une vie professionnelle longue et cosmopolite, un couple à double carrière et des tâches domestiques assurées par des employés de maison ; une retraite de niveau élevée et remplie d'activités gratifiantes ; une espérance de vie plus longue que celle des autres et sans incapacité.

Pour les couches défavorisées, une formation brève et chaotique, une insertion dans la vie active difficile et tardive, une vie professionnelle en dent de scie et des tâches ménagères prenantes, surtout pour les femmes ; une période instable dans l'emploi avant une retraite de faible niveau et faite d'inactivité subie ; une espérance de vie plus courte et en moins bonne santé ».

OCDE

« L'OCDE presse la France de se mobiliser pour l'emploi des seniors »

La France, comme les autres pays de l'OCDE, doit faire face au défi du vieillissement de sa population. Le nombre de personnes de plus de 65 ans pourrait atteindre en 2050 58 % du nombre de celles de 20 à 64 ans, le double de la situation actuelle. Si les comportements sur le marché du travail restent inchangés, la population active française pourrait de plus commencer à décroître dès 2010 avec un vieillissement marqué : un actif sur quatre serait âgé de plus de 50 ans en 2010, pour un actif sur cinq actuellement.

17/ JEUNES

IPSOS

« Les jeunes ne croient plus au modèle social français »

25 novembre 2005 - Désabusés, sans idéaux, matérialistes, les jeunes d'aujourd'hui sont souvent affublés de qualificatifs peu flatteurs. A l'aube de leur vie professionnelle, les jeunes de 20 à 25 ans ne sont peut-être pas aussi enflammés qu'ont pu l'être leurs parents mais sont loin de correspondre au sombre tableau qu'on dresse parfois à leur propos. L'enquête d'Ipsos réalisée pour les vingt ans de La

Tribune montre que la jeune génération, à peine entrée dans le monde du travail ou sur le point de le faire, se caractérise surtout par un fort pragmatisme mâtiné d'individualisme. Conscients que le modèle social français traverse une crise, que le chômage est une donnée incontournable et la mondialisation un fait acquis, les jeunes de 20 à 25 ans n'en perdent pas pour autant leur confiance, mais semblent avoir relégué au rang de vestiges du passé les rêves de partage et de redistribution sociale de leurs aînés.

JOURNAL DE L'EMPLOI

« Que feront les jeunes demain ? »

Comme l'a déclaré Raymond Torres de la division de la politique de l'emploi à l'OCDE pour l'Expansion, 7 priorités ou mesures sont à mettre en place en urgence pour redynamiser l'emploi et l'emploi des jeunes :

- 1. Mettre l'école au service des jeunes et non le contraire*
- 2. Permettre aux jeunes et aux salariés de s'améliorer tout au long de la vie*
- 3. Réhabiliter le savoir des anciens*
- 4. Créer des emplois de proximité*
- 5. Faire fleurir les start-up*
- 6. Valoriser enfin le travail des seniors*
- 7. Coacher les chômeurs*

SOCIETE UNIVERSITE RECHERCHE

« Université et emplois de demain »

L'insertion des diplômés, quant à elle, était relativement aisée jusqu'à une période récente et ce, en dépit de la croissance très élevée du nombre des étudiants. Or, l'évolution structurelle du marché du travail paraît maintenant largement insuffisante pour absorber les jeunes sortant de l'enseignement supérieur. Face à cette situation et sans nier les efforts considérables d'adaptation déjà accomplis au cours des dernières années, nous pensons que les universités peuvent s'impliquer de manière plus résolue. En tant que source d'innovation, elles ont la capacité d'aller au-devant des changements socio-économiques, retrouvant ainsi l'un de leurs rôles majeurs dans la société. Cette volonté d'action pour l'emploi doit se traduire par la mise en oeuvre de filières, à tous les niveaux, préparant à de nouvelles activités.

18/ AIDE A DOMICILE

ANACT

Etude « Freins à l'embauche et amélioration des conditions de travail dans le secteur de l'aide à domicile »

Répondre à l'objectif « quantitatif » du nombre de personnes à recruter, repérer les éléments de qualité de service satisfaisante et les questions relatives à la professionnalisation des structures et des personnes...

19/ AGRICULTEURS

Cercle prospective des filières agricoles et alimentaires

« Quels agriculteurs en 2010 ? »

Deux scénarios pour l'agriculture française à l'horizon 2010 : 1/ Et si le libéralisme aveugle faisait mourir les campagnes ? 2/ Et si la France des jardins produisait de la nature ?

20/ FAMILLE

CAE

« **La famille une affaire publique** »

Concilier vie professionnelle et vie familiale...

21/ ENTREPRISES DU MEDICAMENT

« **Etude prospective sur les métiers et l'emploi dans les entreprises du médicament dans 5 à 10 ans** »

22/ POINTS DE VUE

Michel Godet

« **Sept anticlichés sur la mondialisation, la croissance, l'emploi, la formation, le temps de travail et les retraites** »

Pour sortir des crises, il convient d'orchestrer la contagion des initiatives dans tout le territoire. Le message est optimiste, cessons d'accuser la paille de la mondialisation et regardons la poutre de nos responsabilités...

« **Le chercheur, le chômeur et l'entrepreneur** »

La moitié des créateurs d'entreprise en France sont des chômeurs...ainsi la création d'activités et la dynamique de projet semblent bien être d'excellents remèdes pour lutter contre le chômage...

« **Prospective et dynamique des territoires** »

C'est la multiplicité des initiatives locales et leur fécondation mutuelle qui stimulent l'activité et l'emploi...

« **Fluctuations démographiques et économiques : quelques leçons du passé et questions d'avenir** »

La dynamique de la population active nourrit celle de l'emploi...

« **Les trois leviers pour l'emploi** »

La croissance ne se décrète pas plus que la marée, mais on peut plus ou moins se préparer à ces flux et reflux pour maintenir et développer l'emploi. La politique économique des gouvernements est déterminante pour stimuler ou au contraire brider l'activité, l'emploi et l'insertion. Trois leviers : la croissance, baisser le coût du travail et inciter à l'activité...

« **Les métiers changent, les compétences demeurent** »

Les métiers changent, mais la plupart des compétences requises pour les exercer demeurent, car elles sont liées aux comportements, c'est à dire au grand invariant de l'histoire que constitue la nature humaine. Les compétences managériales pour

gouverner une entreprise ou un état sont les mêmes depuis l'antiquité. Cessons donc de nous faire peur et de nous impressionner les uns les autres en annonçant par exemple que les deux tiers des produits, des connaissances ou des métiers de demain n'existent pas encore aujourd'hui ! Sur bien des plans la France de 2020 ressemblera à celle d'aujourd'hui : les enfants iront dans les mêmes écoles où régneront toujours la craie et le tableau noir, malgré la banalisation des ordinateurs dans les cartables. La domotique n'empêchera pas [hélas pour certains d'entre-nous !] le balai d'avoir un grand avenir. Les qualités individuelles requises par la croissance et la compétitivité des entreprises, dans un contexte de changement, ne seront pas nécessairement plus élevées en termes de savoirs mais certainement plus exigeantes du point de vue des attitudes et des comportements, du professionnalisme, de l'initiative et de la responsabilité. Ces compétences traditionnelles, liées aux comportements, ne s'exerceront cependant pas dans les mêmes activités. En effet, la structure des emplois par secteur n'a pas fini d'évoluer profondément.

FAVILLA

IDEES Les Echos n° 17608 du 18/03/1998 p. 56

« **A propos du travail non qualifié** »

REVUE OFCE

« **Réformes structurelles du marché du travail et politiques macroéconomiques** »

23/ Ailleurs : Suisse

« Les métiers d'avenir et l'avenir des métiers »

«Je comprends le souci des jeunes et de leurs parents qui s'interrogent sur l'avenir des métiers», commente Yves Flückiger, professeur d'économie et directeur de l'Observatoire universitaire de l'emploi à l'Université de Genève. «De quoi demain sera-t-il fait? A quelles contraintes nouvelles devons-nous faire face? sont des interrogations légitimes. Malheureusement, les projections à long terme dans le domaine économique sont extrêmement difficiles. Je ne me vois pas orienter des personnes vers tel ou tel métier ou domaine d'activité avec la promesse d'y réussir professionnellement.» Le professeur genevois constate par ailleurs avec regret un courant «utilitariste» parmi les jeunes, les poussant à choisir leurs études pour les perspectives d'emploi offertes plus que par intérêt et motivations personnelles. «De toute façon, quelle que soit la profession considérée, il y a pour les jeunes une barrière à franchir entre la fin des études et l'entrée sur le marché du travail. Et là, l'envie, la motivation qu'on peut sentir chez le candidat ou la candidate sont des facteurs très importants, aussi importants que le «papier» qu'ils sont en mesure de produire. Sans parler d'autres atouts favorisant l'insertion professionnelle comme le bagage linguistique et les expériences de vie».

24/ RESSOURCES

Bibliographie 2005 : « Emploi, marchés du travail et protection sociale »

Centre d'Etude de l'Emploi

Documentation « Rétrospective : travail, emploi, sciences sociales »

PROSPECTIVE DES MÉTIERS

by

futuribles
analyse et prospective

PROSPECTIVE DES MÉTIERS / SYNTHÈSE DOCUMENTAIRE

[Source : Futuribles / Céline Laisney www.futuribles.com]

La prospective des métiers est nécessaire dans un contexte de transformations du marché du travail, des organisations et de l'environnement économique, afin d'éclairer les parcours professionnels possibles des individus et d'anticiper les besoins en compétences et en renouvellement de la main-d'œuvre. Elle est au centre des préoccupations des différents acteurs de la vie économique, car la question se pose non seulement au niveau collectif [État, région, branche, entreprises], mais également au niveau individuel [formation initiale, formation continue, mobilités professionnelles].

En France, les tentatives d'anticipation des besoins de main-d'œuvre et des effectifs par branche ont été faites au niveau national dans le cadre du Plan.

Par ailleurs, au niveau des entreprises, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences¹¹ [GEPC] est apparue dans les années 1980 comme un moyen de réhabiliter le long et le moyen terme dans les décisions des ressources humaines, mais, dans la pratique, cette démarche est le plus souvent restée une technique. Les démarches en termes d'anticipation des métiers n'ont consisté qu'en une description de l'existant. La GPEC est restée très dépendante des impératifs à court et moyen terme des entreprises en matière de ressources humaines.

Nous passerons donc en revue, avec un regard critique, les derniers travaux faits par le Plan [aujourd'hui CAS, Conseil d'analyse stratégique] ainsi que par la DEP [Direction de l'évaluation et de la prospective] pour le ministère de l'Éducation nationale. Seront ensuite présentées d'autres approches ainsi que les travaux du BLS américain.

I. PRÉSENTATION CRITIQUE DES DERNIÈRES PROJECTIONS NATIONALES

1. Plan/Dares : les métiers en 2015¹²

Les projections de la DARES [Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques [dépendant du ministère de l'Emploi] et du Commissariat Général du Plan [mission « Prospective des métiers et qualifications »] visent d'abord à anticiper le nombre total de postes à pourvoir dans les 10 prochaines années en France. Elles sont réalisées à partir d'un modèle macro-économique développé par l'OFCE, sur une hypothèse de taux de croissance à 2 % par an entre 2005 et 2015.

Hypothèses macro-économiques

Les projections sont réalisées avec le modèle macro-économique e-mod, développé par l'OFCE. La croissance est essentiellement déterminée par les facteurs d'offre [progress technique et les ressources en main-d'œuvre]. La projection décrit un scénario de retour au plein emploi, c'est-à-dire une baisse du taux de chômage, qui atteint 7,5 % en 2015.

Taux de croissance annuel moyen sur la période en %

	1995-2005	2005-2015
PIB	2,2	2

¹¹ GILBERT Patrick. *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*. Paris : La Découverte, 2006, 122 p.

¹² CHARDON Olivier, ESTRADE Marc-Antoine, TOULEMONDE Fabien. « Les métiers en 2015 : l'impact du départ des générations du *baby-boom* ». *Premières informations, premières synthèses*, décembre 2005, n° 50.1, 8 p.
http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/PIPS_-_50.1_les_Metiers_horizon_2015.pdf

Productivité par tête	0,8	1,6
Emploi total	1	0,4
Population active	0,6	0,1

En %

	2005	2015
Taux de chômage au sens du BIT	9,9	7,5
Taux d'emploi [emploi / population en âge de travailler]	64	65,7
Taux d'activité [Population active / population en âge de travailler]	68,6	68,7

Sont ajoutées aux créations nettes d'emploi les estimations de départs en fin de carrière [départs à la retraite, en préretraite, chômage avec dispense de recherche d'emploi ou invalidité], qui devraient augmenter de 50 % d'ici 2015, passant de 410 000 par an dans les années 1990 à 630 000 par an à l'horizon 2015.

L'ensemble constitue le nombre annuel de postes à pourvoir tous secteurs confondus, qui serait de **750 000 par an** en moyenne :

Les projections de demande de travail par famille professionnelle sont ensuite obtenues à partir du modèle Flip-Flap développé par la DARES. Elles reposent sur la répartition de la valeur ajoutée selon les secteurs. En particulier, certaines hypothèses ont été retenues comme le maintien de la part de l'industrie et la progression de celle des services marchands.

Sur 80 familles professionnelles, 15 regroupent 50 % des postes à pourvoir [voir tableau page suivante].

- Du fait du vieillissement et des besoins insuffisamment satisfaits, les postes à pourvoir seraient très nombreux parmi les services aux personnes [aides à domicile, employés de maison, assistantes maternelles représenteraient 570 000 postes à pourvoir entre 2005 et 2015] et parmi les professions médicales [infirmiers, aide soignants, sage femmes, médecins et professions paramédicales = 600 000 postes].

- Dans la fonction publique, il y aurait de forts besoins de renouvellement du fait des départs à la retraite. Cependant, ceux-ci ne seraient remplacés qu'en partie [baisse dans les fonctions administratives]. La fonction publique toutes catégories confondues proposerait presque 400 000 emplois sur toute la période, et il y aurait 358 000 postes d'enseignants à pourvoir.

- Dans l'industrie, les gains de productivité ainsi que la concurrence internationale devraient entraîner une baisse des métiers peu qualifiés : pour les ouvriers non qualifiés de la mécanique, de l'enlèvement ou formage du métal ainsi que ceux du textile, bois et cuir, malgré les départs en retraite, les postes devraient diminuer.

- Les besoins de cadres seraient importants : cadres administratifs et dirigeants [300 000], cadres du BTP [90 000], cadres banque et assurance [77 000], cadres commerciaux [92 000]. Cependant, au sein des grandes entreprises, ces postes pourraient être pourvus par des salariés déjà en place, les recrutements extérieurs se portant alors sur les professions intermédiaires.

LA DEP : Prospective Emploi-Formation à l'horizon 2015¹³

¹³ SAUVAGEOT Claude. « Prospective Emploi / Formation à l'horizon 2015 ». *Note d'information de la DEP [Direction de l'évaluation et de la prospective]* 06.03, février 2006, 6 p. <http://www.education.gouv.fr/stateval/ni/listni2006.html>

La Direction de l'évaluation et de la prospective conduit régulièrement des exercices de prévision afin d'éclairer les choix stratégiques des décideurs du ministère de l'Éducation nationale. Cet exercice a été réalisé en collaboration avec le BIPE [Bureau d'informations et de prévisions économiques] qui a utilisé ses modèles Micado, Diva-secteurs et Calife pour, à partir d'hypothèses macro-économiques, déterminer les besoins nets en recrutements de l'économie française en termes d'emplois [chiffrés à 100 000 emplois en moyenne par an], et les répartir ensuite par domaines professionnels. Les départs à la retraite [ou sortie définitive d'emploi] ont là aussi été intégrés, avec une hypothèse de recul progressif de l'âge moyen de départ [qui dépasse légèrement 59 ans à l'horizon 2015], pour prendre en compte l'impact des réformes des retraites. Les départs sont estimés à 511 000 personnes en moyenne par an entre 2002 et 2015. En prenant en compte les autres mouvements, les **besoins en recrutement s'élèveraient à près de 670 000 par an.**

Hypothèses macro-économiques

Taux de croissance annuel moyen sur la période en %

	1990-2002	2002-2015
PIB	1,9	2
Productivité par tête	0,8	1,5
Emploi total	1,1	0,5
Population active	0,6	0,1

En %

	2002	2015
Taux de chômage au sens du BIT	8,9	7,4
Taux d'emploi [emploi / population en âge de travailler]	62,5	63
Taux d'activité [Population active / population en âge de travailler]	68,6	68

La DEP reprend la même nomenclature que la DARES, mais pas avec le même degré de précision : elle s'arrête aux 22 domaines professionnels sans les décomposer en familles professionnelles [au nombre de 84].

- Les services aux particuliers créeraient 125 000 emplois par an entre 2002 et 2015 ; la santé et l'action sociale, culturelle et sportive, 68 000 ; l'enseignement et la formation, 46 000.

- Certains domaines, comme « agriculture, marine, pêche, sylviculture », « industries légères » [textile, cuir, bois...], « électricité, électronique », « mécanique, travail des métaux » devraient connaître des baisses d'effectifs. Toutefois, compte tenu des d'importants départs à la retraite, les besoins en recrutement ne seraient pas nuls dans ces secteurs.

Recrutements par domaine professionnel entre 2002 et 2015 [en milliers]

Alors que ces deux exercices prennent pour base des hypothèses très proches [2 % de croissance moyenne annuelle, taux de chômage à 7,5 % ou 7,4 %], on observe d'importantes différences dans le volume global des besoins de recrutement [750 000 par an pour la DARES, 670 000 par an pour la DEP] et surtout dans la ventilation par domaine professionnel. Ainsi, la DARES évalue le nombre de postes à pourvoir dans le domaine

« agriculture, la marine, pêche et sylviculture » à 15 000 par an environ, contre 25 000 pour la DEP. Inversement, la DEP estime à 36 000 les besoins de recrutement annuels dans le domaine du Tourisme et transports, contre 67 000 environ pour la DARES. Autre exemple significatif, les postes à pourvoir d'informaticiens seraient de 10 000 par an pour la DEP et du double pour la DARES.

Limites de ces exercices

Un certain nombre de critiques peuvent être adressées à ces exercices qui conduisent à prendre avec précaution leurs résultats, et ne pas en faire des oracles. Ces critiques portent sur :

- l'évaluation de la population active future

L'exercice de la DARES se base sur les projections de population active de l'INSEE datant de 2002¹⁴, qui supposent la stabilisation du taux d'activité des femmes et des jeunes, une légère hausse des taux d'activité des plus âgés et un solde migratoire de 50 000 par an.

Chacune de ces hypothèses est contestable, et mériterait au moins une hypothèse alternative. Le taux d'activité des femmes françaises, qui était de 63,8 % en 2005 [soit déjà plus élevé que dans les projections de l'INSEE à l'horizon 2020], pourrait encore augmenter pour s'aligner sur celui des pays du nord de l'Europe [il est supérieur à 75 % au Danemark ou en Norvège]. Celui des 15-24 ans, particulièrement bas en France [33,7 %] par rapport à d'autres pays européens [65,9 % au Royaume-Uni], peut également progresser. De même, le taux d'activité des seniors est appelé à s'élever, ne serait-ce que sous l'effet des réformes des retraites. Il est en France de 43,6 % contre 62,9 % au Danemark. Enfin, l'INSEE a réévalué ses estimations de solde migratoire et l'hypothèse centrale des prochaines projections devrait être de 100 000 par an, ce qui sur 10 ans fait une différence considérable.

Dans les prévisions de la DEP, le taux d'activité des femmes n'est pas précisé, celui des jeunes est censé rester stable et celui des seniors augmente mais on ne sait pas dans quelle proportion. Toujours est-il qu'avec ces hypothèses, la population active en 2015 s'établirait à 27,2 millions de personnes, soit à peu près identique à celle de 2005.

- les estimations des besoins de recrutement liés aux départs à la retraite

Dans les deux exercices, les taux de remplacement par métier ne sont pas annoncés en tant que tels. On peut les déduire de la variation nette de l'emploi prévue entre aujourd'hui et 2015. Ainsi, dans le cas des secrétaires de direction dans l'exercice de la DARES, les départs sont estimés à 24 000 par an entre 2005 et 2015, mais les suppressions nettes d'emploi étant quant à elles de 17 000 par an, ces départs ne seraient remplacés qu'à 70 %. Dans certains métiers, les suppressions excèderaient même les départs [ouvriers non qualifiés de la mécanique ou encore du textile].

Il convient d'être très prudent sur l'« appel d'air » que pourrait représenter pour l'emploi le départ des *baby boomers*, et cela dans tous les secteurs. De nombreuses entreprises vont en effet profiter des départs à la retraite pour se réorganiser et réduire leurs effectifs. Selon l'édition 2006 du baromètre Cegos sur le choc démographique¹⁵, un tiers des DRH interrogés entend ne pas remplacer la totalité des cessations d'activité. Les entreprises sont deux fois plus nombreuses à se déclarer dans une logique de réduction d'effectifs [32 %] que

¹⁴ De nouvelles projections sont attendues en 2006.

¹⁵ Baromètre CEGOS 2006, <http://www.cegos.com/fr/news/News.asp?News=260>

d'augmentation [14 %]. Qui plus est, 83 % des DRH estiment que leur entreprise remplacera les départs en retraite en priorité par des promotions internes [contre 69 % en 2005]. L'Observatoire des métiers de l'assurance, dans son exercice de prospective à l'horizon 2015¹⁶, prévoit ainsi que les entreprises du secteur vont chercher à rationaliser leur organisation, encouragées par les nombreux départs à la retraite, et qu'en conséquence, une partie de la hiérarchie intermédiaire est appelée à disparaître.

- l'hypothèse de croissance économique

L'hypothèse retenue par ces deux exercices est plus raisonnable que celle des exercices précédents : les projections d'emploi par métiers à l'horizon 2010 réalisées par la DARES en 2002 étaient basées sur une hypothèse de croissance économique à 2,9 % en moyenne par an et un chômage réduit à 5,5 % en 2010]. L'hypothèse de la DEP en 2001 était sensiblement proche : 3 % par an.

Mais il est dommage qu'une seule hypothèse ait été choisie dans les deux cas. La DEP en 2004 avait pourtant sorti des projections avec deux hypothèses, une à 2 % mais aussi une à 1,5 %. La différence était de taille sur le volume de l'emploi : celui-ci augmenterait de 100 000 par an dans le premier cas et... pas du tout dans le second. La deuxième hypothèse a disparu dans les dernières projections.

Rappelons qu'en 2005, le produit intérieur brut s'est accru en moyenne annuelle de seulement 1,2 %, après 2,3 % en 2004 et 1,1 % en 2003.

- la logique « top down »

Le point commun des projections de la DARES et de la DEP est qu'elles se fondent sur des modèles macro-économiques, selon le principe que tout découle du taux de croissance de l'économie. Celui-ci, combiné à des hypothèses sur la productivité et le volume d'heures travaillées, détermine le volume global de l'emploi. La façon dont ce volume est ensuite réparti entre les branches est assez obscure dans les deux cas.

On pourrait imaginer une logique inverse, qui se baserait sur l'observation et la remontée d'informations du terrain, afin de suivre au plus près les évolutions dans chaque métier. Il conviendrait aussi d'examiner le contexte particulier à chaque secteur, en particulier le risque de délocalisation ou d'automatisation.

C'est ce qui a été fait par les observatoires de branche dans des travaux plus pointus¹⁷.

II. LES AUTRES APPROCHES

1. Les Observatoires de branche

Certaines branches ont créé un observatoire de branche, dont certains existent depuis les années 1980. Ils ont été créés dans des contextes très variés : accord de branche et accords nationaux, comme l'observatoire des métiers des entreprises de médicament [créé en 1994], inscription dans la convention collective nationale avec accord de branche, comme l'observatoire des métiers de l'assurance [1992] ou décision de la commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation [CPNE], comme l'observatoire des métiers de la

¹⁶ OBSERVATOIRE DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE. *Quels métiers demain ? Un nouvel outil d'analyse prospective à l'horizon 2015 de l'industrialisation de l'assurance*. Paris : Observatoire des métiers de l'assurance, juin 2006, 48 p. <http://www.metiers-assurance.org>

¹⁷ Les travaux de la DARES et du Plan/CAS s'appuient sur les données des observatoires de branche.

branche sanitaire [1993]. La loi n°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social a donné une nouvelle impulsion à ces observatoires.

Les principaux travaux réalisés à ce jour concernent surtout l'évolution des métiers. Pour chacun d'eux, un diagnostic est établi qui prend en compte tant l'impact qualitatif des facteurs d'évolution sur la structure des métiers et sur les compétences requises que l'impact quantitatif des départs définitifs de l'emploi.

Les facteurs influençant l'évolution des métiers

- les facteurs économiques : mondialisation, dynamique de l'environnement économique et de la demande, émergence de nouveaux marchés, intensification de la concurrence, stratégie des acteurs économiques, rationalisation des processus de production...
- les facteurs technologiques : émergence de nouveaux métiers ou de nouvelles façons de concevoir les métiers traditionnels liée au développement des technologies de l'information et de la communication, et impact des technologies du vivant, les biotechnologies et les nanotechnologies notamment ;
- les facteurs démographiques : sorties massives d'actifs [choc démographique des départs à la retraite] et exacerbation des concurrences lors du recrutement ;
- les facteurs réglementaires : évolution des textes qui encadrent l'activité des entreprises, globalisation des procédures et des réglementations [notamment dans le contexte communautaire] ;
- les facteurs culturels et sociaux : place des femmes dans la société, relation entre les générations, élévation du niveau scolaire, transformation des relations au travail ou encore recherche d'un nouvel équilibre temps personnel/temps social/temps de travail, impact des politiques publiques tant dans le champ de l'éducation que dans celui de l'emploi et la formation professionnelle ;
- les facteurs organisationnels : hybridation de mécanismes de division et de coordination du travail, tels que centralisation-décentralisation, formalisation-relation interpersonnelles, standardisation-flexibilité, business units, logique de process, hiérarchies-réseaux.

Source : COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN. Quelle prospective pour les métiers de demain ? L'apport des observatoires de branche

Le rapport du Plan qui en fait la synthèse¹⁸ dégage trois types de métiers :

- les métiers dont les effectifs sont à renouveler et pour lesquels les tensions sont prévisibles, souvent confrontés à des difficultés de recrutement, essentiellement pour des questions d'attractivité ;
- les métiers en transformation qui supposent l'acquisition de nouvelles compétences par les salariés en place ou l'embauche de profils différents de salariés ;
- les métiers en voie de disparition et susceptibles d'externalisation.

¹⁸ COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN. *Quelle prospective pour les métiers de demain ? L'apport des observatoires de branche*. Paris : CGP [Commissariat général du Plan], 2005, 231 p.
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/catalogue/9782110060075/>

Par exemple, l'Observatoire des métiers, de l'emploi et de la formation du médicament¹⁹ met en évidence des métiers en émergence dans ce secteur, métiers en lien avec la maîtrise des systèmes d'information [gestionnaire de données marketing, data manager en recherche et développement].

L'Observatoire des métiers de l'assurance montre pour sa part que, dans ce secteur, les actes de gestion étant simplifiés et pour partie automatisés, le métier d'assureur s'oriente plus vers la relation client. De plus, l'hybridation des nouvelles technologies et des métiers traditionnels donne naissance à de nouveaux métiers, comme « télésouscripteur » ou « téléindemnisateur »...

2. L'observatoire des métiers

La méthode de prospective métiers proposée par Luc Boyer et Aline Scouarnec²⁰ s'inspire de la méthode Delphi. Elle a pour objectif de dresser les avenir possibles de certains métiers et de constater l'émergence de nouveaux métiers. Elle se base sur des enquêtes de terrain, à travers des entretiens portant sur les mutations externes et internes vécues par les organisations et sur les changements induits par ces mutations sur les métiers.

Mais cette prospective concerne essentiellement les mutations qualitatives des métiers, et ne renseigne pas sur les besoins quantitatifs de recrutement de chaque métier ou branche. Ainsi, dans le cas du métier d'infirmière, les mutations observées sont, entre autres : technicité accrue du fait des innovations technologiques dans le domaine de la santé, élargissement du métier vers l'éducation et la prévention ainsi que vers plus de responsabilité d'encadrement et d'administration.

Plusieurs métiers ont ainsi été étudiés : les métiers de l'environnement, de l'urgence, des NTIC, de la conception automobile, de comptable ou encore de conseiller bancaire.

Conclusion

La prospective des métiers telles qu'elle a été pratiquée en France ou aux États-Unis est en réalité plutôt de la prévision, dans le sens où il s'agit soit d'extrapolation de tendances passées, soit de modèles macro-économiques dont est déduit un volume global d'emploi décliné ensuite par secteurs puis par branches, etc...

L'écueil classique de cette approche est que les projections sont souvent surdéterminées par la conjoncture économique du moment où elles sont réalisées : celles faites dans les années 1998-2001, lors d'une période de reprise de l'activité économique, tablaient pour la décennie à venir sur des taux de croissance qui nous paraissent aujourd'hui utopiques...

Elles sont aussi soumises aux préjugés de l'époque. Philippe Madinier²¹, qui a réalisé une rétrospective critique de 50 ans de prévisions d'emploi en France et aux États-Unis, note la récurrence d'erreurs, notamment la sous-estimation de la croissance de l'emploi dans le

¹⁹ LEEM [LES ENTREPRISES DU MÉDICAMENT]. *Étude prospective sur les métiers et l'emploi dans les entreprises de médicament dans 5 à 10 ans – Synthèse*. Paris : LEEM, 2005, 19 p.

<http://www.leem.org/publications/grat24.htm>

²⁰ BOYER Luc / SCOUARNEC Aline. *L'Observatoire des métiers. Concepts et pratiques*. Colombelles: Éditions EMS/INSEEC, 2006, 313 p.

²¹ MADINIER Philippe. *Rétrospective critique sur un demi-siècle de prévisions économiques*. Paris : Futuribles [Travaux et recherches de prospective n° 26], octobre 2005, 114 p.

tertiaire et la surestimation de l'emploi industriel. Cela s'explique selon lui par des préventions idéologiques à l'encontre des activités de service [refus d'une « société de serviteurs »] et par une prédilection pour l'industrie manufacturière, considérée comme le moteur unique de la croissance.

Une véritable prospective qui comprendrait plusieurs scénarios possibles, utiliserait des données autres que quantitatives et envisagerait des ruptures éventuelles serait certainement nécessaire pour, dans le monde de plus en plus complexe qui est le nôtre, imaginer les métiers de demain, leur nombre et leur contenu.

PROSPECTIVE DES MÉTIERS / SOURCES D'INFORMATION

[Source : Futuribles / Céline Laisney www.futuribles.com]

CENTRE D'ANALYSE STRATEGIQUE [EX PLAN], MISSION PQM

http://www.strategie.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=46

Les travaux du groupe « Prospective des métiers et des qualifications » [PMQ] fournissent des outils techniques permettant à l'État, aux branches professionnelles et aux régions de préciser leurs stratégies de renouvellement de la population active et de repenser leurs politiques d'emploi et de formation.

DARES [Direction de l'animation de la recherche et des études statistiques]

<http://www.travail.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques/statistiques/metiers-qualifications/83.html>

La DARES, du Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, a pour missions d'assurer, en liaison avec l'Insee, la production et la diffusion de données statistiques utiles au ministère et aux acteurs sociaux [partenaires sociaux, conseils régionaux, service public de l'emploi, presse économique et sociale], dans le domaine du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

Un portail sur les « métiers de demain »

[http://www.travail.gouv.fr/espace_jeunes/metiers.html] donne un aperçu statistique de chaque métier, de ses évolutions, de sa répartition géographique sur le territoire, ses conditions de travail et de salaire, etc...

Publication : *Premières informations, premières synthèses* [<http://www.travail.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques/etudes-recherche/publications-dares/premieres-informations-premieres-syntheses/102.html>].

LE RÉSEAU DES CARIF [Centres d'Animation et de Ressources de l'Information sur la Formation] – OREF [Observatoire Régional Emploi Formation]

Présents dans chaque région, les CARIF-OREF constituent un réseau d'opérateurs auprès des professionnels de la formation. Financés par l'Etat et les Régions dans le cadre des contrats de plan, ils sont en relation avec les partenaires sociaux et les acteurs de la formation professionnelle. Ils s'adressent aux professionnels de la formation et assurent trois fonctions essentielles :

- alimenter et venir en appui des réseaux d'informateurs locaux en contact avec le public ;
- favoriser l'accès à l'information sur la formation professionnelle ;
- contribuer à une organisation cohérente de l'offre de formation.

Plusieurs de ces organismes ont menés des travaux à caractère prospectif.

CEREQ [Centre d'études et de recherches sur les qualifications]

<http://www.cereq.fr>

Pôle public d'expertise au service des acteurs de la formation et de l'emploi, le Céreq concilie production de statistiques, recherches, études et accompagnement d'actions. Il formule des avis et des propositions destinés à éclairer les choix en matière de politiques de formation à l'échelon régional, national ou international.

Le CEREQ gère une base de données offrant un portrait statistiques des branches [<http://www.cereq.fr/PSB.htm>]. Ces portraits couvrent 23 secteurs d'activités et sont déclinés

selon une nomenclature fine de 60 sous-secteurs. Ils réunissent des informations sur les entreprises [taille, croissance des effectifs, implantation géographique, démographie, croissance économique...], sur la main-d'œuvre [sexe, âge, catégories socioprofessionnelles, qualification, ancienneté, mobilité, modalités d'accès des jeunes aux branches...] ainsi que sur les pratiques de gestion des ressources humaines [formes d'emploi, formation...]. Ces portraits sont organisés sous forme de séries historiques, remontant pour la plupart à 1994.

Publications :

Bref [lettre mensuelle d'informations sur les travaux et les publications du Céreq]
[<http://www.cereq.fr/cereq/bref.html>]

Observatoire des métiers, de l'emploi et de la formation du médicament

<http://www.leem.org/SOCIAL/obs.htm>

Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance

[http:// www.metiers-assurance.org](http://www.metiers-assurance.org)

Observatoire des métiers de l'hôtellerie-restauration

<http://www.fafih.com/site/observatoire-metiers-2086.htm>

BLS [Bureau of Labor Statistics]

<http://www.bls.gov/emp/>

Dépendant du ministère américain du travail, le BLS réalise des projections d'emploi à un horizon de 10 ans. Des bases de données contenant des projections par métier ou par niveau d'éducation sont consultables sur le site.

Publication : *Labor Monthly Review* [<http://www.bls.gov/opub/mlr/mlrhome.htm>]

PROSPECTIVE DES MÉTIERS / BIBLIOGRAPHIE

[Source : Sélection extraite de la base de données OCTAVE sur les travaux à caractère prospectif de *Futuribles* / Céline Laisney www.futuribles.com]

OBSERVATOIRE DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE***Quels métiers demain ? Un nouvel outil d'analyse prospective à l'horizon 2015 de l'industrialisation de l'assurance***

Paris : Observatoire des métiers de l'assurance, juin 2006, 48 p.

<http://www.metiers-assurance.org>

L'Observatoire des métiers de l'assurance trace la feuille de route de l'évolution des entreprises du secteur. D'ici à 2015, le nombre d'emplois cadres resterait stable mais la nature des activités devrait radicalement se transformer.

Le secteur va s'industrialiser dans les 10 années à venir, car les solutions testées ou validées par les assureurs reprennent des principes utilisés dans l'industrie. Ainsi, les entreprises parient aujourd'hui davantage sur l'innovation et cherchent à diversifier leurs offres afin de muscler leurs chiffres d'affaires souvent mis à mal ces dernières années. En même temps, il s'agit aussi d'industrialiser les processus pour limiter les coûts. De manière emblématique, les sociétés d'assurance veulent limiter la part de leur activité consacrée au "risque" et booster les activités financières. Elles souhaitent également améliorer la qualité du service rendu, face à une clientèle d'entreprises ou de particuliers très informée, toujours exigeante et de plus en plus encline à faire jouer la concurrence. Enfin, elles cherchent à rationaliser leur organisation, encouragées par les nombreux départs à la retraite qui devraient se poursuivre au moins jusqu'en 2010. En conséquence, une partie de la hiérarchie intermédiaire est appelée à disparaître.

Dans ce contexte de mutation, les métiers et les compétences des cadres vont beaucoup évoluer. Il n'y aura probablement pas moins de postes pour les cadres, mais « les emplois d'aujourd'hui ne seront pas ceux de demain », estime l'Observatoire. La révolution du secteur se fera à effectif constant. Autant dire que la nouvelle génération des cadres de l'assurance aura davantage de prérogatives et de responsabilités. Selon les experts de l'Observatoire, les directions générales des entreprises du secteur vont de plus en plus chercher à s'entourer de cadres polyvalents, possédant des compétences multiples allant bien au-delà de la sphère classique de l'assurance. Car les grandes compagnies s'intéressent de plus en plus à la banque, au conseil et à l'assistance, au point qu'un jour, l'assurance à proprement parler pourrait devenir une activité minoritaire pour certaines d'entre elles.

Par ailleurs, le profil des futurs candidats sera de plus en plus important. L'autonomie, la dimension relationnelle et la réactivité occuperont une place cruciale au cœur des compétences de demain. Les consultants, les compétences RH, commerciales, financières seront particulièrement bien accueillis. À l'inverse, les profils purement « assuranciers » ont sans doute du souci à se faire et doivent dès maintenant développer des compétences complémentaires.

AFRIAT Christine***Les métiers de demain. Trouver sa voie***

Paris : Arnaud Franel Éditions, 2006, 159 p.

Cet ouvrage a pour objectif de présenter l'ensemble des structures qui permettent d'appréhender le panorama des métiers de demain. Elles apportent ainsi leur contribution à la question essentielle "quels seront les besoins de la France en matière de métiers et de

compétences dans un contexte où l'anticipation de ces évolutions devient une priorité pour les différents acteurs de la vie économique ?". L'ouvrage met en scène les observatoires de branches et les observatoires régionaux de l'emploi et de la formation [OREF] qui produisent une information sur les métiers, leur environnement socio-économique et leurs formations, données utiles pour les acteurs économiques comme pour les familles et les jeunes.

BOYER Luc / SCOUARNEC Aline

L'Observatoire des métiers. Concepts et pratiques

Éditions EMS/INSEEC, 2006,

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences, forte espérance des entreprises et des salariés, a progressivement cédé de sa puissance face aux diverses ruptures ou incertitudes économiques. Le concept des métiers a alors repris toute sa place, depuis une dizaine d'années, facilitant la gestion de la carrière d'un individu par lui-même, dans le cadre, voire en dehors de son entreprise.

La structuration de la démarche est assurée, à partir d'une démarche Prospective, de plus en plus souvent, par la création d'un Observatoire des métiers, à l'échelle d'une grande entreprise, d'un territoire ou d'un secteur.

À travers de nombreux cas, les auteurs qui font œuvre de pionniers dans ce domaine, ont progressivement déterminé une méthodologie spécifique qu'ils décrivent dans cet ouvrage. Les métiers de grands secteurs de l'économie [médecine, vente...] sont répertoriés et leur devenir est présenté.

COLLECTIF

« **Les métiers du tertiaire** »

Alternatives Économiques, Hors Série n°23, mars 2006, 136 p.

http://www.alternatives-economiques.fr/sommaires/s_hsp23_metiers_tertiaire.html

Les activités tertiaires représentent 75 % des emplois aujourd'hui et, sans doute, plus de 80 % demain. La croissance du tertiaire se nourrit de l'externalisation de multiples fonctions par les entreprises qui recourent à des prestataires extérieurs pour des raisons de coûts, mais aussi de compétences. Il se nourrit également des évolutions des modes de vie, qui conduisent à professionnaliser des activités hier prises en charge dans la sphère domestique. Ce guide présente le tertiaire dans toute sa diversité. On y trouve une description des activités et des métiers, secteur par secteur, et des analyses émanant de spécialistes.

DEP / BIPE [sauvageot]

Prospective Emploi / Formation à l'horizon 2015

Note d'information de la DEP [Direction de l'évaluation et de la prospective] 06.03, février 2006, 6 p.

<http://www.education.gouv.fr/stateval/ni/listni2006.html>

L'originalité de la dernière étude menée par la DEP dans le domaine de la prospective emploi-formation est d'aboutir à des résultats par domaine professionnel. Dans le scénario tendanciel présenté ici, globalement, les besoins en recrutement de jeunes seront inférieurs au nombre de jeunes sortant du système éducatif malgré l'importance des sorties définitives d'emploi des *baby-boomeurs*. Des tensions peuvent cependant apparaître pour les niveaux élevés de diplôme et également dans certains secteurs. Plusieurs domaines vont devoir recruter un nombre important de jeunes : commerce, santé-action sociale, bâtiment-travaux publics, services aux particuliers, enseignement-formation, hôtellerie-restauration-alimentation, gestion-administration. Certains secteurs viseront uniquement des diplômés de

l'enseignement supérieur [études-recherche, enseignement-formation], d'autres recruteront à tous les niveaux de diplôme avec une majorité de titulaires de diplômes inférieurs au baccalauréat dans le bâtiment-travaux publics, la mécanique-travail des métaux, l'hôtellerie-restauration-alimentation et les services à la personne.

CHARDON Olivier, ESTRADE Marc-Antoine, TOULEMONDE Fabien

Les métiers en 2015 : l'impact du départ des générations du baby-boom

Premières informations, premières synthèses, décembre 2005, n° 50.1, 8 p.

http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/PIPS_-_50.1_les_Metiers_horizon_2015.pdf

D'ici 2015, le nombre de postes à pourvoir sur le marché du travail devrait augmenter fortement quand les générations nées après 1945 arriveront en fin de carrière.

La tertiarisation de l'économie devrait se poursuivre avec toujours plus de cadres, mais aussi avec des emplois peu qualifiés de plus en plus nombreux dans les services et l'aide à la personne. Le dynamisme de l'emploi dans certains métiers pourrait entraîner des difficultés de recrutement.

Ces problèmes s'aggraveront pour les métiers les moins attractifs et s'atténueront dans les entreprises susceptibles d'offrir des perspectives de carrière. La hausse du nombre de postes à pourvoir ne se traduirait par une baisse du chômage que si des mesures actives d'accompagnement des entreprises et des personnes sont mises en place.

COLLECTIF

« Anticiper l'emploi. Comment les entreprises réussissent-elles à anticiper l'emploi ?

Comment les salariés accueillent-ils ces politiques ? »

Les Cahiers Bernard Brunhes, n° 15, octobre 2005, 75 p.

<http://www.groupe-bpi.com/cahiers/Cahier15/Cahier15.html>

En ces temps de mutations, l'anticipation de l'emploi est le grand défi que doit relever la gestion des ressources humaines. Mobilité, flexibilité et fluidité sortent de l'exceptionnel pour devenir des objectifs structurels. De la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à la gestion des diversités, de la formation au développement de la mobilité, les entreprises se doivent d'innover dans leurs pratiques pour préparer les ressources dont elles auront besoin demain.

De leur côté, les salariés prennent conscience de la nécessité de développer leur « employabilité » en prévision d'un futur qu'ils ont de plus en plus de mal à appréhender.

Deux points de vue sont ici présentés : celui des entreprises, à travers une enquête menée par les consultants du groupe BPI et une analyse des accords signés sur – ou autour – de ce thème ; celui des salariés, via l'Observatoire du travail, sondage réalisé avec *L'Express* et BVA.

De grands témoins — responsables d'entreprise, syndicaliste, universitaire — ont également été interrogés, qui prônent le retour au dialogue social comme moyen de concilier mobilité et employabilité.

Les consultants du Groupe BPI analysent ces différentes partitions et leurs évolutions. Ils soulignent les innovations remarquables, et décrivent les outils et les méthodes à adopter pour remporter ce défi de l'anticipation.

AGUETTANT Nathalie / GUITTON Christophe / PILLEMONT Jacques

« Anticiper les besoins en renouvellement de main-d'œuvre : une démarche prospective sectorielle »

Bref, n° 215, janvier 2005, 4 p., Paris

<http://www.cereq.fr/pdf/b215.pdf>

Le secteur des carrières et matériaux de la construction qui compte, au total, 70 000 salariés, est particulièrement confronté à un vieillissement de ses effectifs et à des difficultés de recrutement. Il s'interroge actuellement sur la façon de faire face à ses besoins en renouvellement de main-d'œuvre. Pour répondre à cette interrogation, le CEREQ [Centre d'études et de recherches sur les qualifications] a mis en œuvre une approche prospective en trois étapes dans ce secteur. Elle consiste à analyser l'évolution de l'activité et des emplois, ainsi que les pratiques des entreprises en matière de gestion des ressources humaines pour, à partir de ce regard croisé, élaborer divers scénarios possibles d'évolution des effectifs et des qualifications. Au-delà des flux de recrutement nécessaires, cette approche permet d'envisager les diverses modalités qui peuvent être mises en œuvre pour renouveler la main-d'œuvre, qu'il s'agisse de la création de diplômes ou de titres, mais aussi de la mobilité interne aux entreprises ou au secteur.

LEEM [LES ENTREPRISES DU MÉDICAMENT]

Étude prospective sur les métiers et l'emploi dans les entreprises de médicament dans 5 à 10 ans - Synthèse

Paris : LEEM, 2005, 19 p.

<http://www.leem.org/publications/grat24.htm>

Défi démographique, départs en retraite, tensions sur le marché du travail, renouvellement des compétences face aux mutations technologiques et économiques... Quelles nouvelles compétences, quels nouveaux métiers pour demain ? Quelles ressources actuelles, quelles ressources probables ?

Autant de questions auxquelles l'Observatoire des métiers, de l'emploi et de la formation du Leem tente de répondre dans une étude prospective sur les métiers et l'emploi dans 5 à 10 ans : " Quelle sera la tendance d'évolution des métiers dans les entreprises du médicament face aux défis majeurs du secteur ? ".

L'analyse prospective qualitative des métiers et des compétences fait ressortir :

- les principaux métiers en transformation ou en recomposition : de l'observation à l'analyse des risques pour le chercheur, vers un pilotage à distance pour les techniciens de production ou un renforcement de la qualité de l'information pour les visiteurs médicaux...
- les métiers en émergence ou en développement essentiellement sur les activités support : gestion des partenariats et de la sous-traitance ; gestion de bases de données ; analyse, optimisation et gestion de l'activité.

Une analyse démographique fait ressortir une rupture sans précédent à 10 ans : 40 000 départs auront lieu d'ici 2012, soit 42% de départs naturels. Les départs en retraite, en particulier, concerneront un tiers des départs, avec un pic à partir de 2008 et posent la question du renouvellement des effectifs.

Face à ces constats, des préconisations d'actions ont été réalisées pour les entreprises ou la branche : adapter l'offre de formation initiale, attirer des jeunes et des salariés d'autres secteurs, favoriser la mobilité et le développement professionnel...

COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN

Quelle prospective pour les métiers de demain ? L'apport des observatoires de branche

Paris : CGP [Commissariat général du Plan], 2005, 231 p.

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/catalogue/9782110060075/>

Quels seront les besoins de la France en matière de métiers et de compétences ? Les observatoires de branche - impulsés par la loi du 4 mai 2004 sur la formation tout au long de la vie - peuvent apporter leur contribution à cette question essentielle. Les repères

méthodologiques proposés par le groupe Prométhée vont les y aider, en fournissant les outils d'une démarche prospective.

Le groupe de projet a travaillé sur les différentes méthodes prospectives en s'appuyant sur l'expérience d'une douzaine d'observatoires [sur les 16 structurés à l'échelle nationale]. Après avoir analysé leurs réalisations, il propose une méthodologie prospective conçue pour que les branches, les partenaires sociaux et les entreprises dégagent les éléments de réponse aux questions identifiées. Elle compte quatre phases :

- recherche et analyse des facteurs d'évolution,
- partage et validation des enjeux et hypothèses,
- élaboration des scénarios [événementiel, tendanciel, de rupture] et évaluation de leurs impacts,
- formalisation des recommandations et des plans d'action [emploi-formation, professionnalisation, mobilité ou reconversion, formation, communication vers les jeunes].

L'outil méthodologique proposé par le Plan peut s'utiliser partiellement ou en totalité. Il n'a aucune vocation normative. Il a été conçu pour apporter des réponses, des explications ou des exemples à différents types de problématiques et de secteurs.

Le Plan dresse ensuite une typologie des évolutions des métiers et des compétences, donnant lieu à des stratégies de branche spécifiques aux secteurs concernés.

En conclusion du rapport, Frédéric Tiberghien, commissaire adjoint déclare : « L'État, en s'inscrivant dans une démarche d'anticipation et d'accompagnement en direction des branches professionnelles, des entreprises et des actifs, salariés comme demandeurs d'emploi, permet d'impulser une dynamique nouvelle de réseau, au travers d'échanges avec les partenaires économiques et sociaux. Facilitateur et accompagnateur, l'État peut de fait devenir pour les observatoires futurs un outil de veille, d'analyse et d'études, il peut aider à capitaliser et diffuser les bonnes pratiques. »

BUREAU OF LABOR STATISTICS

Employment Outlook 2004-2014

Monthly Labor Review, novembre 2005

<http://www.bls.gov/news.release/ecopro.toc.htm>

Le Bureau of Labor Statistics [BLS, en charge des statistiques de l'emploi aux États-Unis] a publié des projections concernant l'emploi aux États-Unis à l'horizon 2014. S'appuyant sur des hypothèses économiques favorables, ces projections permettent d'avoir un aperçu des évolutions affectant la structure de la population active et des emplois dans les 10 ans qui viennent.

MADINIER Philippe

Rétrospective critique sur un demi-siècle de prévisions économiques

Paris : Futuribles [Travaux et recherches de prospective n° 26], octobre 2005, 114 p.

<http://www.futuribles.com/publications.html#3>

Sur une période de près de 50 ans [1950-2000], l'auteur constate l'aspect systématique, et persistant dans le temps, des erreurs de prévision concernant l'emploi. Elles ont été, tout d'abord, globales, touchant aussi bien la production, la productivité et l'emploi que la population active, le chômage et le taux d'activité. Leurs sens [surestimation ou sous-estimation] ont été différents selon les périodes et les pays. Un point commun cependant : la sous-estimation du taux d'activité des femmes.

En général, indépendamment de la période et du pays, les perspectives d'évolution ont été à la fois surestimées dans l'industrie et sous-estimées dans le tertiaire. Philippe Madinier livre, de façon détaillée et argumentée, plusieurs explications. Certaines sont « objectives » : la

propension des entreprises industrielles à externaliser ou la difficulté d'évaluer le niveau de consommation des ménages. D'autres explications ont un caractère proprement idéologique ou politique : une surestimation régulière de la productivité dans les activités de service, la méconnaissance, voire le dédain de ces activités, les croyances les plus dures dans l'industrie comme moteur unique de la croissance...

Une explication retient particulièrement l'attention du prospectiviste : les pièges de l'extrapolation, qu'ils proviennent soit d'une connaissance inexacte du passé, soit de l'incapacité à prendre en compte d'éventuelles ruptures.

COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN

Prospective des métiers de la santé

Paris : CGP [Commissariat général du Plan], 2005, 52 p.

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/054000380/index.shtml>

La France comptait 205 000 médecins en 2004. Selon les estimations, cet effectif va augmenter légèrement en 2005 puis diminuer pour atteindre 186 000 médecins en 2025. La question de la pénurie des professionnels de la santé est un des thèmes abordés au cours de la journée d'étude organisée le 18 novembre 2004. Les premières interventions tentent ainsi de mieux cibler les facteurs d'évolution des métiers de la santé et mettent notamment l'accent sur le rôle de la démographie médicale et sur l'évolution des besoins. Parmi les autres sujets retenus, les interventions suivantes abordent la question de l'évolution des métiers selon plusieurs angles : quelles sont les données mécaniques [exemple de la durée des études], les évolutions plausibles ? Quels sont les arguments mis en avant par les corporations, les porteurs de telle ou telle pathologie, les acteurs locaux, les médias, les doyens ? Comment décrire l'offre ? Faut-il réorganiser les métiers, revoir la distribution des professionnels ? En quoi la territorialisation de la gouvernance apporte-t-elle quelque chose, en positif comme en négatif ? Peut-il y avoir délégation de pouvoir de la part de l'État ?

INSEE PAYS DE LOIRE

Etude prospective régionale Pays-de-la-Loire

Paris : Insee Pays de Loire, 2005, 142 p.

Cette étude à caractère prospectif, engagée en 2004 et diffusée mi 2005, porte sur trois thèmes : la population, la population active et les métiers.

La région des Pays-de-la-Loire connaît depuis les années 60 une croissance démographique forte, sensiblement supérieure aux moyennes françaises et européennes. L'attractivité de la région, notamment pour les 30-39 ans, explique en partie ce dynamisme démographique. Le solde migratoire positif depuis la fin des années 70 contribue toujours davantage à la croissance de la population.

Le vieillissement de la population a déjà, et continuera à avoir, des conséquences importantes dans les années futures, en matière de besoin en logements et en matière d'offre de services aux particuliers et de services de proximité, notamment dans le domaine des loisirs, des soins ou de l'action sociale. Ce phénomène de vieillissement, même s'il n'est bien sûr pas propre à la région, a conduit à une croissance des seniors ligériens trois fois plus rapide que celle de l'ensemble de la population au cours des années 90. Par ailleurs, l'espérance de vie a progressé plus rapidement dans la région qu'au niveau national durant les 25 dernières années, et tout particulièrement celle des femmes.

La population active n'a cessé de progresser depuis 40 ans dans la région à un rythme plus soutenu que la croissance de la population. La région devra faire face dans les prochaines années à un retournement à la baisse dans l'évolution du nombre d'actifs.

L'activité et les métiers seront également concernés par le vieillissement.

L'arrivée à 50 ans des générations nombreuses du baby-boom accélère le vieillissement de la population active. Cette tendance générale intervient dans un contexte régional où le taux d'activité des "plus de 55 ans" est inférieur à la moyenne française, ce qui devrait renforcer l'effet de masse attendu sur les départs à la retraite dans les prochaines années. Le vieillissement aura également un impact sur les métiers ; l'ampleur des départs en retraite et leur concentration dans le temps seront fonction de la pyramide des âges de chaque métier. Les professions qui sont à la fois en fort développement et déjà en vieillissement avancé ont tout à craindre des prochaines années. Dans la région, c'est le cas par exemple des employés et techniciens des assurances, des enseignants et plus généralement des cadres A de la fonction publique, des aides à domicile ou des médecins.

Les métiers devraient aussi évoluer qualitativement, avec l'émergence de nouveaux besoins liés en particulier au vieillissement de la population, mais aussi par le jeu d'autres facteurs, notamment économiques. La concurrence accrue des pays à bas salaires, l'impact des technologies de l'information et de la communication ou encore le progrès technique, sont autant de facteurs qui conduiront à transformer les métiers de demain et qu'il convient de bien appréhender pour anticiper au mieux ces transformations.

Le retournement dans l'évolution de la population active pourrait avoir un effet favorable sur le chômage. Mais cela dépend toutefois des modes d'ajustements "qualitatifs" qui s'opèrent sur le marché du travail. Les enjeux pour l'avenir portent donc sur la capacité du marché du travail ligérien à faire coïncider l'offre et la demande afin de permettre de réduire le chômage tout en assurant au mieux le renouvellement de l'emploi dans les secteurs les plus affectés par les pénuries de

main-d'œuvre. Ces enjeux seront plus ou moins cruciaux selon les zones d'emploi ligériennes. Cette première phase d'étude prospective régionale va se poursuivre en 2005 et 2006 selon deux axes : l'un sur l'impact des évolutions démographiques, et notamment du vieillissement sur les territoires ; l'autre sur les enjeux de l'appareil productif régional.

ORIVEL Estelle

« L'emploi en France à l'horizon 2015. Un exercice de prospective sur l'emploi et les qualifications »

Futuribles n° 302, novembre 2004, pp. 29-46.

La Direction de l'évaluation et de la prospective [DEP] du ministère français de l'Éducation nationale qui, en 2001, alertait l'opinion sur le risque d'une pénurie de diplômés de l'enseignement supérieur, vient, avec l'aide du Bureau d'informations et de prévisions économiques [BIPE], de rectifier son analyse.

En effet, dans le précédent exercice, la croissance économique devait augmenter en moyenne de 3 % par an d'ici 2015. Avec une hypothèse de croissance à présent plus faible, la DEP a révisé ses calculs et propose ici, selon différents scénarios macroéconomiques, ses prévisions de besoins en recrutements de jeunes à l'horizon 2015, besoins ensuite déclinés par catégories professionnelles et par niveaux de diplôme.

Les hypothèses retenues portent sur le rythme de croissance économique [1,5 % ou 2 % par an], sur l'importance de la mobilité promotionnelle des individus en emploi, sur l'arbitrage des entreprises entre les recrutements de jeunes sortant du système éducatif et ceux de chômeurs, et enfin sur le niveau de diplôme exigé chez les jeunes sortants pour tel ou tel type de poste.

Les résultats montrent un volume de recrutements de jeunes sur la période 2002-2015 [en moyenne annuelle] sensiblement inférieur au nombre prévu de sorties du système éducatif, et ce, quelle que soit la combinaison d'hypothèses.

L'essentiel du déséquilibre offre-demande portera particulièrement sur les moins diplômés, qui connaîtront vraisemblablement des conditions d'insertion difficiles. Cet exercice aboutit

donc à une conclusion radicalement différente du précédent [réalisé en 2001], qui annonçait des pénuries de diplômés à l'horizon 2010.

DARES

« Vingt ans de métiers : l'évolution des emplois de 1982 à 2002 »

Premières informations, Premières Synthèses, n° 43.2, octobre 2004.

<http://www.travail.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques/etudes-recherche/publications-dares/premieres-informations-premieres-syntheses/2004-432-vingt-ans-metiers-evolution-emplois-1982-2002-439.html>

En vingt ans, le nombre d'emplois en France métropolitaine s'est accru de 10 % pour atteindre 24 millions en 2002. L'augmentation a surtout été importante en fin de période : +8,4 % de 1997 à 2001.

Les emplois se sont très fortement recomposés : moins de postes dans l'agriculture, l'industrie, le bâtiment et les travaux publics, une croissance très vive des services accentuée par la tendance des entreprises à externaliser une partie des tâches autrefois dévolues à l'industrie dans la maintenance, l'entretien et la logistique.

Au cours de ces vingt années, la qualification s'est élevée : en 2002, 36 % des emplois sont occupés par des cadres ou professions intermédiaires, alors qu'ils n'étaient que 27 % en 1982. Par ailleurs, les employés sont maintenant plus nombreux que les ouvriers. L'emploi des métiers tertiaires occupe désormais près des trois quarts des actifs, alors qu'il n'en constituait que 60 % en 1982.

CONSEIL DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE

L'avenir de la main-d'œuvre hautement qualifiée. Une question d'ajustements »

Sainte-Foix [Québec] : Conseil de la science et de la technologie, 2004, 235 p.

<http://www.cst.gouv.qc.ca/ftp/AvisMain.pdf>

Cet avis, produit par le Conseil de la science et de la technologie [CST] du Québec, répond à un mandat ministériel visant à vérifier l'existence de pénuries de travailleurs hautement qualifiés en sciences naturelles, en génie et en sciences de la santé.

Après avoir examiné le concept de ressources humaines consacrées à la science et à la technologie [RHST], de même que les mesures qui lui sont associées, les auteurs analysent les principales tendances qui ont influé sur le marché du travail québécois au cours du dernier quart de siècle, et portent une attention particulière à la dynamique du travail hautement qualifié lors de la période 1990-2002. À la lumière des données présentées, le CST conclut à une absence de pénurie globale de main-d'œuvre hautement qualifiée au cours des 10 prochaines années. Ce constat n'exclut toutefois pas les difficultés de recrutement localisées ou conjoncturelles. Sept recommandations sont formulées à partir de quatre grandes orientations principales, soit la formation, l'information, la coordination et l'intégration des RHST au marché du travail. Le CST recommande notamment d'atteindre les cibles suivantes en matière d'obtention de diplômes : 85 % au secondaire, 60 % au collégial, 30 % au baccalauréat et 1,3 % au doctorat. Il suggère également d'accroître le taux de participation des Québécois aux activités de formation continue ainsi que de revoir la stratégie du gouvernement en matière de recrutement de travailleurs hautement qualifiés à l'étranger. Enfin, puisque l'évolution des RHST dépend des investissements en recherche-développement et en innovation, le CST incite les gouvernements à stimuler, grâce à leurs interventions, le développement de la science et de l'innovation.

COLLECTIF

« Les métiers de demain »

Alternatives Économiques, hors série n°13, janvier 2004.
http://www.alternatives-economiques.fr/sommaires/s_hsp13.html

Quels seront les métiers de demain ? Le thème est porteur et fait régulièrement les titres de la presse magazine. Ce hors série d'Alternatives Economiques rompt cependant avec le traitement généralement donné au sujet. L'objectif n'est pas ici de mettre en exergue les quelques métiers nouveaux qui naissent ici ou là, mais de brosser un tableau aussi fidèle que possible de la structure d'ensemble de l'emploi, métier par métier, telle qu'on peut l'observer aujourd'hui, telle qu'on peut la prévoir pour demain, en mettant à la portée de tous les travaux et les analyses les plus récents de la Dares, du ministère du Travail et du Commissariat général du Plan.

LESOD [Laboratoire d'économie et de sociologie des organisations de défense] / SCHMIDT Christian [sous la dir. de]

Marché du travail et recrutement des forces armées

Paris : ministère de la Défense / Secrétariat général pour l'administration / C2SD [Centre d'études en sciences sociales de la défense], 2003, 239 p.

La professionnalisation des armées a modifié leurs conditions de recrutement : la main-d'œuvre est désormais puisée sur un marché où l'institution militaire est en concurrence avec d'autres employeurs potentiels. L'objet de cette étude est donc d'évaluer l'évolution du vivier de recrutement disponible pour les armées, en France métropolitaine, à l'horizon 2020. Les perspectives d'embauche à venir des armées étant stables, le scénario final résulte de l'articulation entre, d'une part, des hypothèses sur le profil et les motivations des engagés potentiels et, d'autre part, trois scénarios régionaux concernant la croissance démographique des classes d'âges concernées, l'évolution des niveaux d'études et celle des marchés du travail régionaux.

Une typologie des motivations de l'engagement distingue les candidats selon qu'ils sont – ou non – sensibles aux variables économiques, car une augmentation du chômage peut amener ceux qui font partie de la première catégorie à choisir une carrière militaire.

L'étude prend également en compte la concurrence inter-armées pour attirer les candidats, ainsi que celle présentée par le marché de la sécurité, qui connaît une croissance rapide.

La conclusion est que, sans politique volontariste de la part des forces armées, les conditions de recrutement des militaires sous contrat vont globalement se détériorer à l'horizon 2020.

Certaines régions présentent néanmoins des conditions favorables : Nord-Pas-de-Calais, Haute-Normandie, Île-de-France, Midi-Pyrénées, Provence-Alpes-Côte-d'Azur, Corse et Languedoc-Roussillon. Mais les scénarios ne prennent pas en considération l'image des armées auprès des jeunes, élément susceptible de faire varier considérablement le volume des candidats.

Les annexes contiennent les projections démographiques régionales [d'après le scénario médian de l'Institut national de la statistique et des études économiques] ainsi que des projections régionales par niveaux d'études, construites à partir des premières sur la base de certaines hypothèses.

ELIE Catherine ; PACINI Vincent ; MIRENOWICZ Philippe

L'Artisanat et la prospective. Bilan d'une démarche de la Chambre des métiers

Paris : Futuribles International [TRP], 09/2003, 80 p.

La prospective stratégique, demandant des moyens humains et financiers importants, a longtemps été considérée comme une discipline réservée aux grandes organisations, hors de portée pour les petites entreprises et les collectivités territoriales.

L'expérience décrite dans ce document vient démentir cette idée reçue, en montrant comment les méthodes classiques, certes simplifiées mais non dénaturées, peuvent être appliquées au cas des petites organisations. Elle a été animée par les experts de Proactivité Conseil et du Gerpa [Groupe d'études ressources prospective aménagement], pilotée par l'Institut supérieur des métiers, et a mobilisé huit réseaux régionaux de chambre des métiers entre 1998 et 1999. L'intérêt de ce document est qu'il entre dans le détail de la démarche adoptée, en suivant son déroulement pas à pas, et surtout sans en occulter les difficultés et les impasses. L'objectif était de dresser un bilan critique de l'utilisation de certains outils de prospective stratégique au regard de l'expérimentation qui en a été faite.

L'exploration prospective se découpait en trois étapes : repérage des facteurs d'inertie et de changement, hiérarchisation des enjeux qui peuvent influencer l'avenir de l'artisanat et analyse de ces enjeux en termes stratégiques. L'exploration stratégique consiste à imaginer les pistes d'action possibles, et l'évaluation stratégique les pistes d'action prioritaires.

Cette expérimentation a incité les auteurs à identifier, dans la deuxième partie du document, les conditions d'une bonne pratique, conditions qui constituent un guide fort utile pour l'application de la démarche à tout autre exercice de prospective stratégique.

ACCENTURE

Métiers et compétences dans l'assurance à l'horizon 2007

Paris : Observatoire des métiers de l'assurance, 06/2003, 16 p.

Cette étude, réalisée en partenariat avec Accenture [ex: Andersen Consulting], constitue sans doute une démarche originale au niveau d'une branche professionnelle. Il s'agit en effet de réaliser une étude prospective et un "baromètre" sur l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2007.

L'étude prospective, qui utilise une méthode par scénarios, a pour objectif de dégager les champs de positionnement possibles des entreprises d'assurances, puis d'en déduire les conséquences prévisibles sur les métiers.

Chaque entreprise développe sa propre stratégie correspondant à un ou plusieurs des scénarios. L'impact sur l'évolution des métiers sera donc, évidemment, à apprécier en fonction de l'évolution du contexte de chaque entreprise. Cependant, quels que soient les scénarios retenus, des évolutions en matière d'emploi et de qualifications sont inévitables : hausse de l'expertise et des qualifications requises, diversification des profils, décloisonnement organisationnel.

Un outil, le "baromètre", doit être réalisé pour mesurer la pertinence de cette analyse, suivre les évolutions, et mettre à jour les perspectives métiers. A la validation des indicateurs proposés, notamment ceux du ROMA, doit s'ajouter la réflexion de groupes d'experts de la profession par grande famille de métiers qui permettront de suivre annuellement les évolutions prévisibles de métiers dans la profession.

PICHAULT François / RORIVE Brigitte / ZUNE Marc

TIC et métiers en émergence

Paris : Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 2002, 204 p.

<http://www.industrie.gouv.fr/observat/bilans/tblmatiere.htm>

Ce document retrace et exploite la synthèse du travail de recherche du groupe : « Prospective des métiers et des qualifications » du Commissariat général du Plan sur l'émergence de nouveaux métiers liés au développement des technologies de l'information et de la communication [TIC].

Quatre caractéristiques ont été dégagées :

- celle de logiques professionnelles classiques dans l'informatique [un "noyau" de compétences bâti sur les TIC, complété en périphérie, par des compétences " non TIC "];
- celle de la rencontre de coeurs de métiers - autrefois distincts - qui se caractérisent par la réelle convergence entre des compétences " TIC " et " non TIC ", constituant ainsi un nouveau coeur de compétences originales ;
- celle qui regroupe des métiers dont la compétence TIC est secondaire par rapport à une compétence spécifique " non TIC ", dont l'importance s'accroît sans toutefois donner lieu à de véritables " nouveaux métiers ";
- celle enfin qui illustre le cas où les TIC peuvent avoir pour effet de renforcer des compétences spécifiques " non TIC ".

Quatre cas de figure illustrent cette démarche : un projet d'édition électronique ; le projet ERP [Enterprise Resources Planning = progiciels de gestion intégrée] ; le projet de Bourse en ligne [cas Cotel] ; le centre de ressources en bio-informatique. La conclusion qui semble se dégager est celle de nouvelles logiques professionnelles plutôt que de " nouveaux métiers ". Elle ouvre la voie à de nombreuses pistes de recherche en matière de formation, de mobilité et d'organisation du travail. Les annexes comprennent les guides d'entretien accompagnés d'une bibliographie sélective.

SEIBEL Claude / AFRIAT Christine / COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN
Avenirs des métiers : rapport du groupe "Prospective des métiers et qualifications"

Paris : La documentation Française, 2002, 189 P;

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/024000615/index.shtm>

La structure démographique de la France va profondément se modifier dans les prochaines années alors même que l'environnement socio-économique évolue rapidement. C'est dans ce contexte que le groupe "Prospectives des métiers et qualifications" du Commissariat général du plan présente les perspectives d'évolution des ressources en main-d'œuvre tant sur le plan quantitatif que qualitatif . Le présent rapport comporte trois parties. La première est organisée autour d'un diagnostic dont les principaux enseignements suggèrent des changements importants de comportements tant individuels que collectifs. On trouvera ensuite une présentation des priorités stratégiques parmi lesquelles le relèvement du taux de l'emploi. Enfin, une réflexion est proposée sur l'avenir du groupe "Prospectives des métiers et qualifications" autour de trois scénarios possibles.

CGP [Commissariat général du Plan] / AMAR Michel [sous la dir. de]

2005 : le choc démographique, défi pour les professions, les branches et les territoires

Paris : La documentation Française, 2002, 188 p.

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/catalogue/9782110053121/>

Dans la décennie à venir, le remplacement des générations du *baby boom* va se poser avec acuité. Quel sera l'impact sur le marché du travail de ce choc démographique compte tenu de la diversité des secteurs concernés ? [la concurrence entre les métiers, les secteurs et les se trouvant avivée]. Autant de pistes de réflexion présentées dans cet ouvrage. L'Union européenne s'est fixé comme objectif d'accroître le taux d'emploi — en particulier celui des 55-64 ans — mettant à profit tout à la fois les ressources et les talents conjugués de tous les acteurs concernés.

DARES

« L'Emploi par métier en 2010 »

Premières informations, Premières Synthèses n°43.4, octobre 2001, 10 p.

[http://www.travail.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques/etudes-recherche/publications-
dares/premieres-informations-premieres-syntheses/2001-434-emploi-par-metier-2010-
793.html](http://www.travail.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques/etudes-recherche/publications-dares/premieres-informations-premieres-syntheses/2001-434-emploi-par-metier-2010-793.html)

Selon un exercice de prospective réalisé par la DARES, plus de 3 millions d'emplois pourraient être créés d'ici 2010, soit une augmentation de +12 % par rapport à 2000. Cette projection s'appuie sur une hypothèse de croissance soutenue de l'activité [+2,9 % en moyenne annuelle jusqu'en 2010], de resserrement de la contrainte démographique avec l'arrivée à l'âge de la retraite des générations nombreuses issues du baby-boom et de résurgence de tensions sur les prix en liaison avec la forte décade du taux de chômage [6,7 % en 2005 et 5,5 % en 2010]. L'expansion de l'emploi serait forte jusqu'en 2005 puis se ralentirait à partir de 2006 en raison d'un tassement de la croissance [+400 000 emplois créés en moyenne annuelle jusqu'à 2005 puis seulement 60 000 en moyenne annuelle ensuite] dû essentiellement à une raréfaction des ressources en main-d'œuvre à partir de cette date en France et chez nos principaux partenaires européens.

La demande de travail n'affecte pas toutes les qualifications et tous les métiers dans la même mesure : les métiers très qualifiés et ceux du tertiaire marchand sont les premiers bénéficiaires de la bonne tenue de l'emploi. L'emploi non qualifié progresse à un rythme plus faible que l'emploi qualifié mais la demande de travail pour les métiers associés aux services aux particuliers reste très dynamique. L'emploi ouvrier se développe essentiellement autour des métiers connexes à la production tandis que les effectifs des métiers de production [quel que soit le niveau de qualification] sont en baisse. Au palmarès des métiers à l'horizon 2010, la formation professionnelle, les nouvelles technologies, la communication et les services de proximité occupent les premières places. La demande de travail, augmentée des départs massifs à la retraite suggère pour certaines professions d'importantes tensions dans les prochaines années. C'est le cas surtout pour les services de proximité et certains métiers de cadres où une demande dynamique de travail va se conjuguer à des vagues croissantes de départ en retraite à partir de 2005.

SÉGUÉLA Jacques / LASSAGNE Frédéric

Job guide des métiers de demain

Paris : Michel Laffon / L'Étudiant, 2001, 332 p.

Jacques Séguéla, dans ce livre de conseils sur les métiers porteurs dans les prochaines années, s'appuie sur les nombreuses études commanditées chaque année par le secteur de la publicité pour scruter les tendances de demain. À ses yeux, ces études ont fait de tels progrès qu'il les juge fiables à un horizon de trois à cinq ans. Les cinq secteurs d'activité les plus prometteurs sont la communication, la beauté-santé, l'éducation, le tourisme et l'art de vivre. Dans ces domaines, les qualités des meilleurs devront être l'écoute et la créativité. Demain, celui qui imitera perdra, celui qui innovera sortira gagnant d'une société en marche vers l'éclatement et l'individualisation. La dimension d'ouverture sur l'international sera tout aussi importante. Le pire sera de ne pas parler anglais. Pour illustrer ces évolutions, Séguéla explique que les grandes marques du XXe siècle ne sont déjà plus les préférées aujourd'hui. Chez les jeunes, c'est maintenant Nokia qui arrive en tête. Le passage de la société industrielle à la société "infostruelle", basée sur l'ordinateur, est un fait. Dernier conseil du publicitaire pour ne pas se tromper à l'avenir : bien choisir son patron. Il ne pourra plus être trop paternaliste, devra faire preuve de charisme et d'écoute démocratique. Provocateur, il invite aussi à nous éloigner de la dictature de l'argent pour retrouver des valeurs bien françaises à la D'Artagnan, romantisme et panache en tête.

CREST Arnaud du**« Chômage paradoxal et difficultés de recrutement »**

Futuribles n° 254, juin 2000, pp. 5-32.

Bien que la France conserve un taux de chômage élevé [et un important sous-emploi], depuis plus de deux ans sont régulièrement dénoncées, dans des métiers fort différents, des pénuries de main-d'œuvre. Arnaud du Crest commence par souligner cette situation paradoxale en expliquant que le marché du travail n'est pas parfait, que l'ajustement ne peut s'opérer de manière simple alors que les individus ne sont pas interchangeables.

Il dresse une typologie des difficultés d'ajustement selon qu'elles sont qualitatives ou quantitatives, conjoncturelles ou structurelles pour, fondamentalement, montrer qu'un grand nombre de situations de pénurie résultent de quelques problèmes fondamentaux qu'il examine ensuite plus systématiquement.

Le premier de ces problèmes tient à l'orientation scolaire des jeunes et à l'adéquation, au sens le plus large du terme [y compris les aspirations], entre la formation reçue et l'orientation professionnelle choisie. Le second concerne les rémunérations et conditions de travail mais aussi l'image plus ou moins dégradée qu'ont les métiers. Mais le fait est que, si nous souffrons d'un chômage paradoxal [caractérisé, dans un métier donné, par un chômage coexistant avec une pénurie de main-d'œuvre], c'est aussi, souligne l'auteur, en raison du refus de certains d'occuper des emplois, soit que ceux-ci soient insuffisamment rémunérés, soit qu'ils soient considérés comme dégradants.

Pourquoi n'avons-nous pas fait plus de progrès dans la gestion de notre main-d'œuvre et pourquoi le chômage apparemment incompressible augmente-t-il ? s'interroge alors Arnaud du Crest avant, enfin, d'examiner comment font les autres pays et comment les Français eux-mêmes pourraient remédier à cette pénurie. De toute évidence, il n'y a pas de solution simple, mais certaines mesures devraient être mises en œuvre telles que la gestion prévisionnelle de l'emploi et des qualifications, et la revalorisation de certains métiers qui, quoique traditionnels, demeurent des métiers d'avenir...

EMPLOIS DE DEMAIN & SECTEURS D'ACTIVITE RECRUTEURS **SOURCES D'INFORMATION SUR INTERNET POUR ALLER PLUS LOIN**

Attention les liens internet sont par définition sont instables et il appartient à chacun de réactualiser le bon chemin avec son moteur de recherche préféré.

Le rapport « *Prospective des métiers et qualifications* » du Centre d'analyse stratégique et de la DARES identifie les métiers qui vont connaître des tensions particulières, notamment si aucune mesure n'est prise d'ici 2015 en matière d'orientation, de formation, d'amélioration de la qualité des emplois et d'allongement de la durée des carrières.

www.plan.gouv.fr/publications/fiche.php?id=731

Quels emplois en 2015 ? La Direction de l'évaluation et de la prospective du Ministère de l'Education a publié un très intéressant rapport « *Prospective emploi-formation à l'horizon 2015* » <ftp://trf.education.gouv.fr/pub/edutel/dpd/ni/ni2006/ni0603.pdf>]

CENTRE D'ANALYSE STRATEGIQUE [EX PLAN], MISSION PQM

http://www.strategie.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=46

Les travaux du groupe « Prospective des métiers et des qualifications » [PMQ] fournissent des outils techniques permettant à l'État, aux branches professionnelles et aux régions de préciser leurs stratégies de renouvellement de la population active et de repenser leurs politiques d'emploi et de formation.

DARES [Direction de l'animation de la recherche et des études statistiques]

<http://www.travail.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques/statistiques/metiers-qualifications/83.html>

La DARES, du Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, a pour missions d'assurer, en liaison avec l'Insee, la production et la diffusion de données statistiques utiles au ministère et aux acteurs sociaux [partenaires sociaux, conseils régionaux, service public de l'emploi, presse économique et sociale], dans le domaine du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

Un portail sur les « métiers de demain »

[\[http://www.travail.gouv.fr/espace_jeunes/metiers.html\]](http://www.travail.gouv.fr/espace_jeunes/metiers.html) donne un aperçu statistique de chaque métier, de ses évolutions, de sa répartition géographique sur le territoire, ses conditions de travail et de salaire, etc...

CEREQ [Centre d'études et de recherches sur les qualifications]

<http://www.cereq.fr>

Observatoire des métiers, de l'emploi et de la formation du médicament

<http://www.leem.org/SOCIAL/obs.htm>

Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance

<http://www.metiers-assurance.org>

Observatoire des métiers de l'hôtellerie-restauration

<http://www.fafih.com/site/observatoire-metiers-2086.htm>

L'enquête sur les besoins de main-d'œuvre [BMO] de l'Unedic dont l'édition 2006 vient de paraître

<http://info.assedic.fr/unistatis/index.php?idmenu=12472&idarticle=12419&chem>

Baromètre Manpower des perspectives de recrutement

<http://www.manpower.fr/entreprises/index.htm>

Perspective de recrutement des cadres de l'Apec

<http://cadres.apec.fr/MarcheEmploi/ApecIndexMarcheEmploi.jsp>

L'Observatoire de l'ANPE et les rapports annuels sur "les métiers qui bougent"

<http://www.anpe.fr/observatoire/metiers/index.html>

Vous pouvez enfin consulter le site Info métiers.org, qui fait la liste des secteurs qui recrutent

http://www.euro-france.net/info_metiers/secteurs/index.htm

LES PROPOSITIONS DE L'ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES POUR FAIRE EVOLUER L'EMPLOI

[Source : Extraits du Livre Blanc l'Ordre des Experts-comptables diffusé à l'occasion du 61^e Congrès de Toulouse du 12 au 14 octobre 2006]

AXE 1 : Repenser la formation et créer le parcours professionnel du salarié

Le développement de la formation, initiale ou continue, est un élément essentiel pour trouver un premier emploi, se maintenir dans l'emploi et retrouver un emploi après une période de chômage.

Il faut renforcer les liens entre les jeunes et l'entreprise en développant un parrainage « Un jeune, une entreprise ».

De nos jours, dans bien des cas, on n'apprend plus un métier pour la vie mais pour une partie de la vie. Le chômage n'est plus un accident de parcours, il ne concerne plus certaines catégories de salariés, il devient une période entre deux cycles, une fin d'expérience.

A tous les stades de la vie, le salarié acquiert des savoirs par la formation professionnelle, ils doivent être valorisés notamment pour permettre un accès facilité à la VAE [validation des acquis de l'expérience].

L'ensemble des formations suivies aux différentes étapes de la vie seront retranscrites dans un Passeport formation et permettront de valoriser le Parcours professionnel du salarié. Celui-ci prendra en compte les diplômes, les expériences professionnelles et les formations.

➤ **Le contexte juridique**

Les dispositions légales sur la formation professionnelles ont été récemment modifiées par la loi du 4 mai 2004 qui a retranscrit en grande partie les mesures issues d'un accord interprofessionnel datant du 5 décembre 2003. Il est important de noter que sur le thème de la formation, dans la mesure où un accord interprofessionnel est à l'origine des textes applicables, il sera difficile au législateur d'intervenir, sauf à demander aux partenaires sociaux de négocier de nouveau.

La loi du 4 mai 2004 met en avant le principe de la formation professionnelle tout au long de la vie ; son objectif est notamment d'inciter le salarié à se former, d'où la création du DIF [droit individuel à la formation] : le salarié acquiert un certain nombre d'heures chaque année [ces heures sont plafonnées] pour se former, à son initiative, mais il faut l'accord de l'employeur sur le choix de la formation. Ces formations ont lieu en principe hors du temps de travail et ne sont pas rémunérées [en principe] mais elles donnent lieu au versement d'une allocation.

En créant le DIF, le législateur a rajouté une nouvelle voie d'accès à la formation professionnelle ; il en existe deux autres qui sont :

- le CIF [congé individuel de formation] qui permet au salarié de demander, sous certaines conditions, de partir en formation [il choisit lui-même la formation], celle-ci ayant lieu hors temps de travail;
- le plan de formation, établi par l'employeur, qui permet à ce dernier d'imposer au salarié de suivre des formations ; en principe les formations suivies dans ce cadre se déroulent sur le temps de travail et elles sont rémunérées.

Il existe donc trois voies d'accès à la formation, mais dans tous les cas les formations sont financées par une contribution à la charge de l'entreprise.

➤ **Le constat**

L'ensemble des acteurs sociaux s'accorde à penser que la formation est indispensable pour permettre l'accès à l'emploi et assurer l'employabilité des salariés.

Il est généralement reproché à l'école d'être trop éloignée du monde de l'entreprise. Les dispositifs à cet égard sont nettement insuffisants. Les élèves manquent d'information sur les métiers existant, les secteurs qui recrutent, etc. Il faut organiser plus de passerelles entre l'entreprise et l'école.

Passée la période scolaire, il existe plusieurs dispositifs de formation que l'on peut qualifier de formation en alternance : le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation. On constate que ces dispositifs ont fait récemment l'objet de diverses modifications [notamment le contrat de professionnalisation qui a remplacé le contrat de qualification] : des modifications trop fréquentes nuisent à leur essor.

Depuis la loi de cohésion sociale de 2005 qui a supprimé le contrat d'adaptation, il n'existe plus de dispositif incitant les employeurs à embaucher une personne qui aurait acquis dans le cadre de ses études une formation théorique mais n'aurait encore aucune formation pratique. Dans la mesure où, actuellement, il n'y a pas d'incitation pour les embaucher, les entreprises préfèrent se tourner vers des personnes ayant déjà une première expérience professionnelle. Il en résulte une difficulté pour accéder au premier emploi.

En matière de formation professionnelle continue, depuis la loi du 4 mai 2004 sur la formation professionnelle, on constate qu'il est difficile de faire la distinction entre les formations dans le cadre du plan de formation et du droit individuel à la formation. Il y a peu de différences entre elles et cette absence de visibilité nuit au développement des formations. Toutes les formations, qu'il s'agisse du plan, du DIF ou du CIF, ont pour objectif de développer les compétences du salarié. De plus, dans tous les cas, ces formations sont financées par des contributions de l'entreprise. D'où une nécessaire unification.

Concernant la formation des chômeurs et des bénéficiaires de minima sociaux, on constate une inadéquation entre l'offre et la demande. Les formations demandées et celles proposées par les organismes s'occupant des chômeurs et des bénéficiaires de minima sociaux doivent être plus ciblées sur les besoins de main d'œuvre.

Ainsi, à tous les stades de sa vie, une personne peut être amenée à se former. L'accord interprofessionnel du 5 décembre 2003 a prévu la création d'un passeport formation qui transcrirait l'ensemble des formations suivies, mais cette mesure n'a pas été reprise par la loi ce qui nuit à la reconnaissance de la valeur des formations.

On constate que les formations sont insuffisamment prises en compte en France pour valoriser le parcours professionnel du salarié. On s'attache plus au diplôme initial qu'au parcours global du salarié, intégrant ses différentes expériences professionnelles et ses formations. Il faut agir, notamment en facilitant l'accès à la VAE [valorisation des acquis de l'expérience], pour valoriser ce parcours.

➤ **Les textes**

Art. L 930-1 et suivants : plan de formation

Art. L. 931-1 et suivants : congé individuel de formation [CIF]

Art. L. 933-1 et suivants : droit individuel à la formation [DIF]

Art. L. 981-1 à L. 981-8 : contrat de professionnalisation

Art. L. 115-1, L. 116-1 et L. 117-1 et suivants : contrat d'apprentissage

Proposition de l'Ordre des Experts-comptables [Numéro 3 dans le Livre Blanc]

Pour repenser la formation et créer le parcours professionnel du salarié, différentes propositions peuvent être formulées.

Une action à plusieurs niveaux doit avoir lieu.

« Un jeune, une entreprise » : renforcer les liens entre l'école et l'entreprise.

Il s'agit d'intégrer très tôt les jeunes au monde de l'entreprise afin qu'ils puissent découvrir les principes de base d'un métier, de la rémunération, du travail en équipe, des horaires, de l'encadrement, de la relation client, etc. Pour cela, il conviendrait que les entreprises et les jeunes, dans le cadre du système éducatif [à partir de 14 ans], instaurent un dispositif légal avec des rendez vous périodiques, des rencontres pour voir comment cela fonctionne, découvrir le secteur d'activité et ses spécificités. Le quota une entreprise / un jeune serait en fait adapté selon la taille de l'entreprise.

Ainsi les jeunes, comprendraient en amont la finalité de leur cycle scolaire : trouver un métier passionnant qui leur procure un revenu, ce qui pourrait les motiver. Pour les entreprises c'est un moyen de communication et de séduction, un creuset potentiel de main-d'œuvre. C'est aussi s'ouvrir au regard de la génération montante, mieux les comprendre, les impliquer dans la vie économique.

Une convention tripartite, un jeune, une entreprise, un enseignant, organisant sur deux années la découverte d'un métier, matière du programme éducatif à part entière, pour redonner ses lettres de noblesse au milieu du travail.

Créer une période d'adaptation au profit des personnes ayant une formation théorique mais pas de formation pratique

Afin de favoriser l'embauche de personnes qui, quel que soit leur âge, auraient une formation, acquise à l'école ou après, via des formations professionnelles [pour les salariés en activité ou en recherche d'emploi], mais pas de formation pratique, l'entreprise devrait bénéficier d'une exonération de cotisations sociales liée à leur embauche, pendant une période allant de 6 à 12 mois. L'employeur serait ainsi incité à embaucher ces personnes sans formation pratique, plutôt que d'axer ses recherches vers des salariés déjà opérationnels.

En matière de formation en alternance, il faut insister sur la nécessité de ne pas modifier trop souvent les dispositifs, ceci nuisant à leur essor.

Unifier les dispositifs de formation professionnelle continue

Une réforme importante pourrait conduire à unifier les voies d'accès à la formation professionnelle continue que sont le plan de formation, le droit individuel à la formation et le congé individuel de formation. Ces distinctions ne sont pas nécessaires, elles ont toutes le même objectif et le même mode de financement.

Renforcer la formation des chômeurs

Il faut proposer aux chômeurs de longue durée et aux bénéficiaires de minima sociaux de suivre une formation dans un métier pour lequel l'on constate une pénurie de main d'œuvre. Il faut au besoin encourager cette reconversion par des aides financières et une promesse d'embauche. Il doit ensuite y avoir un contrôle des aides perçues.

Il faut approfondir la prospective par métiers déjà initiée par la DARES et la DEP ; il faut donc créer un véritable observatoire des métiers et de la formation pour identifier en permanence les besoins prévisionnels d'emplois, tant au niveau des volumes que des compétences, ceci à horizon de cinq années, et ajuster de manière interactive les formations professionnelles. A la lumière des résultats de l'observatoire, un comité pour l'emploi veillerait à l'adéquation de l'offre et de la demande et serait chargé de recenser, par secteur d'activité, les besoins actuels et futurs de qualifications et de planifier les formations nécessaires à l'avance.

L'ensemble des propositions citées doit avoir pour objet de formaliser et valoriser le parcours professionnel du salarié.

Afin de valoriser l'expérience professionnelle et les formations suivies par le salarié, **il pourrait être préconisé de rendre effectif le Passeport formation et de développer la VAE** [valorisation des acquis de l'expérience], dont l'essor est insuffisant.

Il est important de fluidifier les passages du monde de l'école vers celui de l'entreprise, les diplômes obtenus devant être autant valorisés que l'expérience professionnelle enrichie de formations.

AXE 2 Comment développer l'emploi en France ?

L'objet de ces mesures est de développer certaines formes d'emploi, déjà existantes : les services à la personne, le travail le dimanche, le travail à domicile... Toutes ces formes d'emploi, qui correspondent à de nouveaux besoins de la société, doivent être encouragées. L'Ordre des Experts-Comptables a créé une cellule de veille depuis 2003 sur les marchés du futur qui vise à identifier les secteurs porteurs pour créer une entreprise. Naturellement, ses travaux se poursuivent avec les emplois de demain.

La société française a profondément changé sous l'impulsion de quelques grands facteurs : Internet, le travail des femmes, la vie en ville, le brassage des cultures. De nouveaux besoins apparaissent et avec eux de nouveaux business et de nouveaux emplois. Il faut changer nos comportements.

Mais, parce que notre modèle social est un des plus élaborés du monde, il faut veiller parallèlement au respect des droits des salariés et trouver un juste équilibre entre flexibilité et sécurité.

Développer les services à la personne

➤ Le constat

Les services à la personne sont en pleine expansion, la loi du 26 juillet 2005 a considérablement étendu les services pouvant faire l'objet d'aides fiscales et sociales. Cette loi favorise le recours aux salariés de ces secteurs d'activité par la mise en place d'un chèque emploi universel [CESU]. Mais les activités relevant du CESU ne sont toujours pas bien définies. Par exemple, la loi prévoit que relèvent du champ d'application du CESU les petits travaux de bricolage, les petits travaux de jardinage, etc. Il est important de préciser le champ d'application car comment définit-on ces petits travaux ?

De plus, si la loi permet au dirigeant de l'entreprise de bénéficier de la même aide que les salariés, qu'en est-il si ce chef d'entreprise n'a pas de salariés ? Peut-il accéder à cette aide ?

Enfin, les emplois dans les services à la personne sont peu valorisés, peu reconnus, peu rémunérés et bien souvent occupés par des personnes ayant une formation réduite voire inexistante avec un turn-over important. Pourtant, on constate que demain ces emplois seront une nécessité dans notre environnement tant privé que professionnel. Pourvoir cette manne d'emplois en gestation demande la création d'une réelle valeur ajoutée, donner aux services, considérés souvent comme des sous-emplois des lettres de noblesse ...

➤ Les textes

Art. D. 129-35 C.tr.

Proposition de l'Ordre des Experts-comptables [Numéro 14 dans le Livre Blanc]

Il est important de mieux définir les activités pouvant relever du CESU. Ce manque de clarté nuit à leur développement, et peut aussi nuire à une saine concurrence entre les entreprises exerçant ces activités. Il faut bien délimiter ce que l'on entend par petits travaux de bricolage, de jardinage... On peut en effet constater certaines dérives : par exemple, des travaux d'égavage sont présentés dans le cadre des travaux de petit jardinage pour être éligibles au CESU.

Il faut aussi apporter les précisions nécessaires concernant l'éligibilité aux aides du chef d'entreprise sans salarié.

Il faut mettre en place un système de cursus professionnel à 4 échelons pour les emplois liés au service à la personne.

Quel que soit le domaine, les services à la personne ou aux entreprises requièrent un panel de compétences des plus basiques [lire, écrire, compter, comprendre, écouter] aux plus spécifiques notamment pour la gestion de la relation client. Au-delà du service à fournir, il convient de sécuriser le client, d'apporter une assurance, une qualité de service adaptée aux cibles [par ex: service aux seniors].

On pourrait imaginer un cursus adapté à ce type d'emplois, un parcours professionnalisant partant des basiques, passant par la formation à la relation client, par le management d'une équipe jusqu'à une spécialisation à une nature de service pointue. Le cursus serait un label permettant également de rassurer les clients finaux mais aussi de valoriser le prestataire de service. Pour ce marché en explosion, il est vital de structurer les compétences en amont pour favoriser son développement et son implantation, c'est aussi une façon de contrer le travail « au noir », et d'offrir un cadre sécurisé et reconnu.

L'organisation de ces cursus éducatifs thématiques au niveau national pourrait être déléguée aux régions afin que celles-ci complètent ce parcours professionnel avec des spécialisations au plus proches des besoins du marché local. Savoir...savoir-être...savoir-faire.

AXE 3 Réactiver une partie du réservoir de main d'œuvre par une formation de base obligatoire

➤ Le constat

Des chômeurs de longue durée qui perdent peu à peu pied avec le quotidien, une inadaptation au retour à l'emploi qui s'installe durablement. Un public souvent touché par un parcours scolaire difficile sans acquis des basiques nécessaires pour évoluer positivement dans le monde d'aujourd'hui. De nombreux emplois peu qualifiés et pourtant non pourvus sur le marché de l'emploi déjà aujourd'hui mais une demande qui existera encore dans les années à venir.

Proposition de l'Ordre des Experts-comptables [Numéro 21 dans le Livre Blanc]

Dans un souci de réinsertion mais également pour répondre aux demandes en emplois peu ou moyennement qualifiés aujourd'hui et demain, **il faut proposer un parcours de formation sur les basiques que tout un chacun aurait dû posséder en sortie du système scolaire.**

Pour faire face aux prochaines pénuries de personnel dans de multiples secteurs d'activité, une solution consiste à puiser dans le gisement des demandeurs d'emploi, notamment les chômeurs de longue durée. En effet avec 9 % de chômeurs, la France dispose d'un réservoir de main d'œuvre important. Or, on constate que sur le marché du travail, certains demandeurs d'emploi, au-delà des compétences techniques, ne disposent pas du niveau éducatif minimum pour accéder aux postes les plus élémentaires proposés mais également pour vivre la tête haute au quotidien. Dans de nombreux cas, ces personnes frappées par le chômage sont sorties du système éducatif national sans le fond culturel de base : savoir écrire, savoir compter, savoir lire, comprendre le monde qui nous entoure, savoir utiliser un ordinateur. La montée de l'illettrisme en France en témoigne...

Pour remédier à ce handicap culturel, une solution serait de proposer dans les Maisons de l'emploi, nouvellement créées, ou dans d'autres organismes publics [par exemple par les départements, régions ou délégations de l'ANPE], un parcours obligatoire de formation de base pour les adultes permettant de mettre à niveau les gens : une seconde chance, un passeport pour l'emploi réel.

Cela permettrait ainsi de pallier les défaillances du système éducatif national avec une formation de rattrapage qui pourrait comporter éventuellement plusieurs niveaux [comme dans les systèmes d'apprentissage des langues]. Le suivi de cette formation serait assorti d'un certificat attestant que la personne peut satisfaire les compétences de base [lire, écrire, etc.], tout en lui redonnant confiance en elle.

AXE 4 : Transmettre les savoirs

Assurer le lien transgénérationnel**➤ Le constat**

Les départs massifs des seniors s'annoncent pour les années qui viennent. Aucune réflexion n'est lancée pour préserver un grand nombre de savoir-faire au sein des entreprises ou de l'artisanat, alors que l'on a en France dans ce domaine une réelle compétence, reconnaissance à l'international. La transmission des savoirs entre les générations n'est pas bien assurée dans certains métiers et certaines entreprises. Les savoirs meurent quand un senior s'en va, productivité et rentabilité oblige. Les secrets de fabrication, savoir faire, astuces, etc. disparaissent et ne sont pas capitalisés.

Proposition de l'Ordre des Experts-comptables [Numéro 22 dans le Livre Blanc]

Il faut créer le lien par un palier de transition entre les seniors et les jeunes professionnels afin de préserver les savoir et savoir-faire existants. Des atouts, des opportunités pour les entreprises, les artisans avec la préservation de l'une des strates de l'identité française.

Il conviendrait de favoriser les phénomènes de tutorat/mentorat au sein des entreprises afin que les seniors passent une partie de leur temps de travail à former les jeunes et à transférer leur capital de compétences. Un gain à moyen et long terme pour les entreprises. Certaines entreprises [ex: SNCF] ont anticipé cela et ont modélisé les meilleures pratiques des anciens, mais cela concerne le plus souvent les grandes entreprises. Il existe également des initiatives pilotées par les chambres consulaires, comme par exemple le CIFA des Chambres de Métiers qu'il conviendrait de développer.

Pour favoriser le transfert des savoirs, on pourrait imaginer des quotas d'heure légaux consacrés obligatoirement à cette tâche [par exemple : obligation pour un senior de consacrer au minimum 30 h par an, ou une journée par mois, ou par le biais d'un mode de travail en doublette avec acquisition progressive d'autonomie pour le jeune, à ce transfert sous la forme de formation, tutorat, etc.]. Des avantages financiers pour les entreprises jouant le jeu par un aménagement du temps de travail adéquat favorisant la transmission des savoirs [abattement sur les cotisations pour les salaires affectés à des transmissions de savoirs] pourraient être mis en place. Enfin, cet indicateur de management serait valorisé dans les rapports annuels des sociétés [l'idée c'est que les entreprises socialement responsables affichent clairement leur stratégie de transmission de savoir en tant que capital immatériel, la meilleure garantie de la pérennité à long terme des entreprises].

Il faut aussi que culturellement cette fonction soit mieux identifiée et valorisée dans les entreprises. Pour les salariés seniors qui le souhaitent, ils pourraient aussi disposer d'un quota pour transférer leurs savoirs auprès de jeunes en dehors de leur entreprise. Il faut que cette fonction de transfert soit reconnue au sein de l'entreprise [fonction noble] et que des modalités économiques favorisent à court terme ces temps passés. Au niveau national, on pourrait décréter une cinquantaine de savoir-faire comme stratégiques pour la France et son rayonnement avec un accompagnement financier

spécifique pour les entreprises réalisant des investissements spécifiques [temps pour former, transmettre, essayer du savoir, etc.].

« EMPLOIS, VERS QUELS HORIZONS ? »
QUESTIONNAIRE JUKE-BOX

[Source : CSOEC 2006]

Répondez aux questions qui vous inspirent...

L'Ordre des experts-comptables dans le cadre de son 61^e Congrès « Cap sur le Social et le Ressources Humaines » a choisi de se pencher sur les problématiques de l'emploi pour les années qui viennent. Ce grand débat citoyen qui concerne toute la société française s'appuiera sur une étude –synthèse des études généralistes et sectorielles - qui permettra de faire le point sur les problématiques actuelles de l'emploi, sur les blocages et les dysfonctionnements, sur les projections possibles dans les années à venir pour se poser les bonnes questions et y répondre dès maintenant :

Quelle société pour quel marché du travail ? Comment favoriser l'employabilité des jeunes ? Comment valoriser le travail et l'initiative individuelle grâce à l'évolution du système éducatif ? Vers une formation tout au long de la vie ? Quelle place pour les seniors ? Quel avenir du recrutement dans les cabinets d'expertise comptable et comment se préparer à faire face aux défis du futur pour la profession ?

Votre avis, par votre expérience du terrain, par votre expertise mais aussi votre vision plus prospective, nous intéresse afin de donner divers éclairages sur les constats actuels. C'est pourquoi nous vous proposons aujourd'hui de répondre à ce questionnaire. Répondez aux questions qui vous inspirent en fonction du temps que vous pouvez nous accorder, nous comptons sur vous ! Il nous apparaît important de faire émerger d'autres sillons innovants, des emplois émergents qui n'apparaissent pas forcément dans les études conventionnelles. Votre créativité pour identifier des pistes concrètes nous sera précieuse...

Merci pour votre collaboration active !

Société

Q1/ *Quelles sont pour vous, les faiblesses et les atouts de la société française au regard des problématiques actuelles et à venir de l'emploi ? Quelles évolutions majeures préconiserez-vous pour changer la donne ?*

Système éducatif

Q2/ *Quels sont pour vous les trois secteurs à valoriser dans le système éducatif pour assurer un emploi aux jeunes qui sortiront du cursus scolaire dans cinq à dix ans ? Comment assurer une synergie suffisante avec le système éducatif pour que le message passe auprès des jeunes ?*

Seniors

Q3/ *Quelle place pour les seniors dans l'avenir ? Comment inciter les salariés à prolonger mais aussi comment valoriser leur rôle majeur auprès des entreprises ? Le tutorat est-il envisageable/souhaitable en France pour conserver les savoir-faire ?*

Formation

Q4/ *La formation tout au long de la vie : un leurre ? Une perte de temps ? Une donnée essentielle pour l'avenir et comment favoriser la prise de conscience auprès des chefs d'entreprise ?*

Métiers manuels

Q5/ *Les métiers manuels, les formations courtes, l'apprentissage, l'esprit d'entreprise...un déficit d'image et de considération purement français ? Des occasions de débouchés à favoriser ? Comment faire évoluer cet état de fait ?*

Travail

Q6/ *Le travail en France : une souffrance, une nécessité ? Comment motiveriez-vous les plus jeunes ? Quels sont à votre avis leurs attentes ? Quels mots utiliseriez vous les convaincre d'avancer ?*

Secteurs d'activité

Q7/ *Citez les 5 secteurs d'activité qui vont connaître les pénuries d'emploi les plus graves dans les prochaines années ?*

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...

Les causes majeures à cette pénurie ? 3 idées pour l'éviter ?

1. ...
2. ...
3. ...

Citez les 5 secteurs d'activité qui seront les plus recruteurs dans les 10 ans à venir ?

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...

Les raisons principales de cet essor ?

Métiers de demain

Q8/ *Citez les 5 métiers innovants qui seront amenés à se développer très fortement dans les 10 ans à venir ? Il peut s'agir de métiers à inventer ou de métiers traditionnels à réinventer. Laissez votre imagination divaguer, notre souhait étant d'identifier des pistes optimistes pour la génération actuelle qui rentrera sur le marché du travail. L'idée c'est d'éviter de raisonner avec une extrapolation des métiers tels que nous les connaissons en 2006 et d'avoir un regard prospectif sur les métiers originaux qui pourraient émerger, et représentant des germes porteurs d'espoir.*

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...

Zoom sur les services à la personne

Q9/ Citez 5 exemples de jobs liés à ce secteur et qui seront totalement indispensables dans le futur. Il peut s'agir de jobs à inventer, de jobs actuels à moderniser ou de jobs classiques qui prendront plus d'importance. Cela peut concerner aussi bien les services pour accompagner le vieillissement de la population ou bien de services facilitateurs de la vie quotidienne. Bref toutes les idées sont les bienvenues, même les plus insolites !!!

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...

Compétences clés et profils de demain

Q10/ Indépendamment du type de métier exercé, quelles sont à votre avis les 5 compétences clés indispensables pour tout salarié dans le futur pour s'adapter aux nouvelles exigences des marchés ?

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...

Vos réflexions complémentaires, avis, suggestions, rêves, utopies...

.....
.....
.....
.....
.....
.....

QUESTIONNAIRE ADOS : REVES ET REALITE DANS LA SOCIETE AUJOURD'HUI ET DEMAIN

[Source : CSOEC 2006]

Un questionnaire de l'Ordre des experts-comptables pour comprendre ta génération, pour répondre à ses attentes, pour voir ce qu'il serait possible de changer en France pour que l'avenir prenne un sens pour tous. Les réponses à ce questionnaire permettront de donner un éclairage sur les aspirations de ta génération dans une étude sur l'emploi en France. Merci de répondre aux questions qui t'inspirent, toutes ou quelques unes directement sur le fichier word.

Tu peux, si tu le souhaites expliquer tes réponses, faire passer tes messages. L'anonymat sera préservé. Si tu souhaites être informé sur le dossier qui sera réalisé tu peux laisser tes coordonnées courriel.

Merci pour ta participation.

Ton âge

Sexe : F /M

1/ Quels sont les mots qui pourraient définir pour toi la société française aujourd'hui ?
[maxi 5]

1 bis/ Dans cette société :

- Ce qui est bien :
- Ce que tu détestes :

2/ Quelle serait pour toi la société idéale dans le futur [quand tu auras 30 ans] en une ou deux phrases ? La vie idéale au quotidien et tes priorités, tes engagements [famille, travail, enfants, etc.] ? Imagines-tu le futur et ton avenir ou bien vis-tu au présent et l'avenir tu t'en moques ? Pourquoi ?

3/ Comment vois-tu le monde du travail dans lequel évoluent tes parents, leurs amis ? Pourrais-tu envisager de vivre la même vie qu'eux ? Que changerais-tu ? Que conserverais-tu ?

4/ Quand tu entreras dans la vie active, quel serait le monde du travail idéal pour toi ?

5/ Connais-tu le monde de l'entreprise ? Si oui, comment et qu'en penses-tu ? Quels sont les aspects négatifs ? Les aspects positifs ?

6/ Penses-tu que ta scolarité te prépare à entrer dans le monde du travail ? Comment l'école pourrait-elle favoriser ton entrée dans la vie active ?

7/ Pourrais-tu envisager de créer ta propre boîte dans l'avenir ? Si oui dans quel domaine et pour quelles raisons ? Si non pourquoi ?

8/ Les qualités pour toi du métier idéal ? Dans quel métier envisages-tu de te lancer ? Dans ton choix tiens-tu compte des débouchés que ce métier offrira dans les années à venir ?

9/ Pourrais-tu envisager de te préparer à un métier manuel, faire un apprentissage si ce métier propose de nombreux débouchés dans l'avenir ? Si oui lequel ?

10/ Quels sont les métiers dans lesquels tu détesterais travailler ? Pourquoi ?

11/ Serais-tu prêt si tu ne trouves pas de travail après tes études à reprendre une formation et à changer d'activité ?

12/ Penses-tu que le chômage est une fatalité ? Le crains-tu pour ton avenir ou tu n'y penses jamais ?

13/ Par quels mots définirais-tu ta génération ? Qualités et défauts...

14/ Est ce que tu serais prêt à accepter : un job mal payé mais stable ?
: un job mal payé mais intéressant, qui te passionne ?

15/ Ce qui compte pour toi : un job le plus vite possible
: des études courtes et faciles, pas d'études
: la passion de ton activité
: la sécurité de l'emploi
: ta famille, tes amis, un job qui préserve ta vie privée et tes loisirs
: le travail ne te préoccupe pas pour l'instant
: un job super bien payé avec un statut social élevé et reconnu
: un job qui te permettra d'évoluer, de prendre des responsabilités
: un boulot physique ou intellectuel

16/ L'idée de changer de job plusieurs fois dans ta vie professionnelle te fait-elle peur ?

17/ Serais-tu prêt à beaucoup sacrifier de ta vie personnelle pour un travail ? Pourquoi ?

18/Le travail c'est quoi pour toi ? : la possibilité d'avoir de l'argent
: un moyen d'expression et d'épanouissement

19/ Envisages-tu plutôt de travailler dans le secteur public [= être fonctionnaire exemple : sncf, éducation, nationale, etc.] ou dans le secteur privé ?

20/ Aller travailler à l'étranger, bouger en Europe ou dans le monde pour trouver le travail qui te convient : cela te fait peur ?
: cela te tente vraiment et tu es prêt à te lancer ?
: tu préfères rester dans ta région d'origine, tu n'as pas envie de bouger ?

LES MARCHES DU FUTUR DES TPE ET PME
**UNE VEILLE EXCLUSIVE REALISEE PAR L'ORDRE DES EXPERTS-
COMPTABLES**

[Source : Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-comptables]

SAISON 2003

Le Conseil Supérieur de l'Ordre des experts-comptables a publié en 2003 une première étude prospective pour favoriser le développement de nouveaux business en France.

A télécharger gratuitement...

<http://experts-comptables-v2.test.fr.colt.net/58/document/EtudeTPEPME.pdf>

Nouveaux temps, nouvelles idées :
les marchés du futur des TPE et PME

« A l'occasion de l'ouverture du 58^e Congrès, dont le rapporteur général était Michel Dussaux, Jean-Pierre Raffarin l'a souligné : « Notre avenir est celui de la création, de l'innovation, de la recherche, de la valeur ajoutée, du talent, de l'humain injecté dans l'économie. » C'est dans cet esprit d'implication de la profession dans l'accompagnement du créateur, de l'entrepreneur, depuis l'idée initiale au développement de l'entreprise, que le CSOEC a lancé en 2003, dans le cadre de sa démarche prospective, l'identification des marchés du futur pour les entreprises françaises d'ici à cinq ans.

Nous constatons tous, en effet, depuis trois ans une accélération des évolutions dans le monde de la consommation : cafés thématiques, "concept store", produits issus du monde du design, alicaments, etc. Sur nos marchés saturés - avec un consommateur mobile, plus volage - une culture de l'innovation permanente est de mise, si l'on souhaite développer de nouveaux business. D'immenses possibilités sont à la portée des 3 millions de TPE et PME en France, à la condition d'apporter un réel service, simplificateur/facilitateur au consommateur final, tout en entretenant un étonnement assorti d'une sécurité sans faille. Pour ceux qui sont à l'écoute de notre monde, les signaux faibles des marchés du futur pour les TPE et PME sont déjà perceptibles. Ceux-là et ceux-là seulement pourront anticiper en lançant de nouvelles idées, de nouveaux développements dans l'air du temps. L'expert-comptable, quotidiennement aux côtés du chef d'entreprise, mais aussi toujours plus présent aux côtés du créateur, est le plus à même d'inciter ses clients à engager une veille proactive, à ouvrir de nouvelles voies. C'est pourquoi, nous vous proposons, aujourd'hui, de découvrir les tendances émergentes pour l'avenir de vos clients, à plus ou moins long terme. »

SAISON 2006

Première synthèse d'une enquête exclusive de l'Ordre des Experts-Comptables réalisée en décembre 2005 auprès d'un panel d'experts extérieurs [coach d'entreprise, spécialiste en marketing, psychanalyste, sociologue, anthropologue, expert en tendances, journaliste...]. Bientôt la version intégrale de l'enquête sera disponible lors du 4^e trimestre 2006.

Cette étude « 100 ID pour demain » vise à identifier les nouvelles voies d'accompagnement des experts-comptables auprès des porteurs de projet depuis la démarche lancée au congrès 2003 dans ce domaine. Elle s'attache également à inciter les créateurs à inventer de nouveaux gisements de création de valeur, en adaptant des idées en train d'émerger. Enfin, l'Ordre souhaite ainsi par cette action originale, libérer les énergies créatives des personnes, en

facilitant par l'accompagnement au quotidien l'esprit d'entreprise qui sommeille dans tout un chacun.

Des initiatives ont été repérées dans 8 thématiques [mobilité, techno, alimentaire, services à la personne, sports & loisirs, distribution, mode & industrie vestimentaire et logement. Ces initiatives ont permis de mettre en lumière des rebonds et opportunités pour les créateurs, attachés à ces 8 thèmes.

Il ressort de cette étude, qu'au-delà des biens et services dématérialisés, une véritable attente existe autour des métiers traditionnels, sous un autre mode que par le passé. Il apparaît également que la notion de « durable » est une préoccupation grand public qui touche l'écologie, le recyclage mais aussi et avant tout l'humain.

Evidemment, si une première expérience de l'entreprise semble nécessaire pour un jeune créateur dans la maturation de son projet, il est, dans le monde d'aujourd'hui, plus que jamais primordial de savoir s'entourer d'un réseau formel ou affinitaire, qui apportera savoir-faire complémentaires, compétences connexes, soutien...

Electrochocs depuis 5 ans

On ne peut commencer à penser création d'entreprise sans se préoccuper de la situation économique nationale et des conséquences sur la situation sociale et l'évolution du pouvoir d'achat. La croissance faible, les problèmes rencontrés en matière d'emploi et de pouvoir d'achat, les inquiétudes avec la montée de la grippe aviaire, par exemple, ou les vagues de violences urbaine ou périurbaines génèrent chez les français un malaise ambiant, une perte de repères devant la société qui évolue radicalement, un épuisement et une souffrance latente qui vont marquer irrémédiablement le comportement du consommateur en l'incitant à une forme de nostalgie par la difficulté à se projeter dans l'avenir qui va l'inciter à se tourner vers des produits inspirés du passé et qui le ramènent à son enfance, de même qu'à une plus grande attention portée au prix, favorisant de fait pour tout une gamme de produits, le hard discount. Paradoxalement il sera prêt parfois à acheter un produit cher et luxueux, forme de compensation devant les tracasseries quotidiennes.

Pourtant, et l'étude de fin 2005 le montre, des opportunités se dessinent pour les créateurs innovants dans un contexte de progression constante des créations d'entreprises dont une large majorité ex-nihilo dans les secteurs aussi bien traditionnels qu'innovants et une tendance affirmée autour des services aux personnes et aux entreprises.

Le désenchantement

Comment expliquer ce désenchantement assez généralisé dans la société française ?

Le choc du 11 septembre 2001 n'a pas été sans conséquences dans la naissance de ce malaise qui depuis s'est peu à peu généralisé. Toutes les enquêtes démontrent un pessimisme frappant et des inquiétudes autour du chômage, des difficultés au travail, des atteintes à l'environnement, du terrorisme. Ces craintes ne sont pas sans influencer le comportement des consommateurs, plus exigeants, plus attentifs, plus avertis. Ce sentiment de récession, plus important que dans les autres pays de l'Union européenne fait ressortir de nouveaux objectifs de vie des Français qui les singularisent par rapport à leurs voisins. Les Français, en effet, se recentrent plus sur « l'être » que sur « l'avoir » devant les difficultés à réaliser leurs aspirations plus matérielles de voyages, de loisirs, de carrière ou de sécurité financière. Ils accordent ainsi, à nouveau, de l'importance aux enfants et au cocon familial – et cela ne sera pas anodin pour les services et produits à développer en ce sens.

Le désenchantement des uns, c'est votre business de demain...

Oui, ce besoin de réassurance est générateur d'idées de développement pour les créateurs d'entreprise. En effet, produits et services répondant aux besoins et attentes des consommateurs vont participer au réenchantement de ce climat globalement gris et morose. Les résultats du panel de fin 2005 ont permis de pointer cinq éléments à prendre absolument en compte pour être en adéquation avec les attentes des Français :

- Du temps ! Du temps pour eux, pour leur famille, pour leurs loisirs > en pensant création, pensez facilitateur de quotidien. Le temps que vous leur ferez gagner chaque jour, c'est du temps à consacrer autrement !
- Une bonne santé dans un environnement préservé ! > en pensant création, pensez « bon pour les individus et bon pour l'environnement » ! Ce n'est plus aujourd'hui la préoccupation d'une élite « bobo » [bourgeois/bohème, génération 68] mais bien celle d'une majorité des Français.
- La sécurité ! Qu'elle soit alimentaire, domestique ou rattachée à l'individu > en pensant création, ne perdez pas de vue ce besoin d'être rassuré à chaque instant !
- Des valeurs et du sens ! en pensant création, pensez éthique, commerce équitable ! Tout un chacun cherche à compenser la perte de repères en se raccrochant à des valeurs fondamentales.
- Le juste prix ! Tout produit, tout service doit correspondre à un coût en adéquation avec sa juste valeur. En pensant création en 2006, vous « devez » tenir compte de cet élément, absolument au risque sinon de courir à l'échec dans un environnement hyperconcurrentiel !

Quelques axes stratégiques

- Positionnement prix : en dehors du haut de gamme ou du bas de gamme, point de salut > Les consommateurs veulent payer le juste prix mais parfois sont prêts à acheter un produit de luxe, une espèce de porte sur le rêve...
- Ayez en tête la France qui se japonise et les besoins des futurs seniors : le Japon vit depuis plus de 10 ans un fort vieillissement de sa population. Il a ainsi dû s'adapter, les entreprises de même ont dû et su faire des offres en adéquation avec les besoins spécifiques de cette frange de population en perpétuel augmentation > services facilitateurs, alimentation, etc.
- Rassurez vos clients [label, traçabilité, partenariats, look, etc.] : le consommateur très informé est inquiet pour sa santé, pour l'environnement, etc.
- Retour des valeurs basiques / fonctionnelles : proposez leur de l'utile au quotidien avant tout.
- Simplifiez la vie de vos clients par une offre claire qui allège leur quotidien.
- Lancez vous dans le e-commerce > manque de temps, foyers de plus en plus équipés au niveau technologique, vous pouvez avoir une vitrine sur le monde et répondre au besoin de proximité > courses livrées à domicile et commande passée en 5 minutes au lieu des deux heures prises sur le temps libre en fin de semaine dans la cohue du supermarché...
- Mettez sur le développement durable, le recyclage, le commerce équitable, etc.

Le consommateur en 2006 se préoccupe de son environnement et de sa préservation, de la façon dont est produit ce qu'il achète [travail des enfants dans des conditions pénibles...]. Le recyclage dans une consommation d'hyperproduction et consommation devient un véritable casse-tête pour les collectivités ou les entreprises...

- Pensez service à la personne : montée de l'isolement, travail des femmes, allongement du temps de trajet domicile/travail, vieillissement de la population, tout se conjugue pour favoriser les besoins en matière de services > aller vers le consommateur, là où il est, là où il passe, le décharger des tâches quotidiennes...

Chiffres & repères dans les services

Après ces données assez générales pour partir du bon pied, intéressons nous plus particulièrement aux services, dont on a vu qu'ils correspondent à des besoins et des attentes des consommateurs, déjà dans l'étude de 2003, tendance confirmée pour 2006. Services qui sont également au cœur d'un programme gouvernemental pour l'emploi.

On constate bien dans le premier point qu'il y a là un vivier pour l'emploi puisque deux heures de services utilisées par ménage par semaine peuvent créer 1 million d'emplois !

On constate également dans le deuxième point le temps consacré et perdu sur le temps personnel pour trouver une garde à domicile. Encore une fois, dans ce domaine on peut apporter des solutions.

Dans le troisième point, on peut voir que 81 % des femmes de 25 à 49 ans ont une activité professionnelle. Dans cette tranche d'âge, ces femmes ont souvent des enfants et sont très actives. Elles manquent de temps, vivent parfois au sein d'une famille monoparentale et des offres de et services adaptées peuvent leur être faites que ce soit pour la gestion domestique [repas, ménage, petit bricolage...] ou la prise en charge des enfants, après l'école par exemple.

L'ensemble des points présentés dans ce visuel est révélateur d'un marché à développer pour les créateurs.

Créer ?

Alors créer, oui c'est possible et 80 % des idées sont dans notre quotidien. La consultation du panel d'experts l'a largement démontré.

Ainsi s'exprime un besoin affirmé autour des métiers traditionnels du bâtiment ou du commerce pour le particulier. Par contre, la nouveauté vient du fait que le consommateur est en attente d'une offre rénovée. Non seulement il est en demande d'un véritable savoir-faire mais également d'un réel service complémentaire de ce savoir-faire. Si l'on prend l'exemple du plombier, il faudra associer à une compétence professionnelle certaine, une forte réactivité, une souplesse horaire pour l'intervention qui correspondent aux nouveaux modes de vie. De la même façon, pour un commerce de centre-ville, proposer une amplitude horaire plus importante qui va répondre aux besoins des consommateurs/salariés qui habitent toujours plus loin de leur lieu de travail.

Par rapport à cette population, de plus en plus souvent urbaine [travail en ville/maison à la campagne] adapter, comme on le voit dans le point 2, une offre soit sur le lieu de travail, par exemple, une conciergerie d'entreprise où l'on pourra donner son pressing, ses chaussures à réparer, ou soit une offre à domicile pour décharger des contraintes quotidiennes, gestion des petits tracas administratifs, par exemple, ou encore un service de restauration mobile ou des plateaux repas pour particulier. Bien sûr, la visibilité sur la qualité et le prix doit être au rendez-vous.

Que ce soit en matière de produits ou de services, vous devrez penser à intégrer le durable. Les produits seront recyclables, préserveront l'environnement et seront éthiques. Les services dans ce domaine peuvent être larges, en devenant, par exemple un spécialiste de la gestion d'un déchet particulier [chimique, informatique...]. Particuliers ou collectivités sont aujourd'hui très souvent confrontés à la problématique de la gestion des matériels devenus obsolètes ou produits usagés et nocifs pour l'environnement.

Enfin, une donnée importante pour créer dans la société de ce début de 21^e siècle qui est loin d'être monolithique, tenez compte des spécificités de chacun en fonction du créneau que vous choisirez. Nous avons abordé précédemment la famille monoparentale, où la mère le plus souvent doit gérer en même temps sa vie professionnelle, sa maison et l'école et les loisirs de un ou plusieurs enfants, tout en conservant un peu de temps pour elle. Mais nous pouvons parler aussi des seniors. Ceux de 2006, ne sont plus ceux d'il y a cinquante ans. Ils sont eux-mêmes segmentés en trois tranches d'âge. Le troisième âge, encore alerte, souhaite profiter de la vie, avoir des loisirs adaptés à leurs besoins. Le quatrième âge et le cinquième âge, quant à eux vont avoir besoin de réponse à leur dépendance, à leur isolement. Vous pouvez prendre en compte également des populations, tels que les gays aux revenus souvent plus importants, les célibataires, de plus en plus nombreux [alimentation en portion individuelle, loisirs...].

Les ados représentent aujourd'hui un marché à part entière, à condition de les comprendre et de les écouter !

Quelle que soit la voie que vous choisirez, démarquez vous !

Vos valeurs humaines & relationnelles, votre proximité alliées à la qualité, le choix, le conseil et bien sûr un juste prix, feront la différence. Le marché est concurrentiel mais vous pouvez vous affirmer en faisant valoir votre image de marque.

54 pistes ciblées / Paradoxales / rentables

D'une manière plus concrète, découvrons ensemble les pistes de créations mises en lumière par le panel d'experts pour 2006. Ces pistes s'insèrent dans huit points qui tracent les grandes lignes des attentes et besoins de la société française aujourd'hui.

Mobilité

- = Services en mobilité : informatique automobile d'aide à la conduite, location de voiture à l'heure, taxi collectif, magasin « jour & nuit »,...
- = Interaction entre le consommateur et son environnement proche [smart tags, QRcode, bluetooth...] : réinventer la communication
- = Explosion des "blogs", multiplication des accès [à domicile, au bureau, en mobilité...] : trouver des outils de gestion de l'information, proposer des présentations personnalisées,...

Techno

- = Technologies pour tous : des solutions pour tous les âges, toutes les passions...
- = Recyclage / seconde vie : gestion de déchets spécifiques, organisation de la récupération des déchets,...

Alimentaire

- = Innovations alimentaires : cosmeto-food > du bon pour la santé et bon au niveau gustatif, plateau repas pour particulier, abonnement panier de fruits ou légumes de saison, restauration mobile en milieu urbain,...

Services à la personne

- ≡ Assistance / concierges pour tous : adapter la gestion des services à l'entreprise au particulier, aide pratique au quotidien [animaux, travaux administratifs.]
- ≡ Coach, formation personnelle et professionnelle [formation, éducation, assistance, développement...]: culture-coach, apprentissage ludique des langues, coach comportemental [perte de poids...]
- ≡ Conseils aux professionnels : aide pour s'intégrer à un réseau, créer un réseau de professionnels reconnus dans divers domaines...
- ≡ Personnes âgées, dépendance : formation pour les « aidants », logistique 5^{ème} âge, centre d'activité pour personnes âgées, adapter les logements aux problématiques de dépendance,...
- ≡ Assister les urbains stressés! : centrale de services quotidiens, entreprise de nettoyage domestique, événementiel pour les événements du quotidien [mariage, anniversaire, déclaration...]
- ≡ Multiculture : encourager les touristes à rester plus longtemps sur le territoire...
- ≡ Réseaux d'aide sociale : relais ong/entreprises, entreprises à finalité commerciale et sociale ou durable à la fois...

Sport & Loisirs

- ≡ Succès de petites marques "de la rue" [Dia, Airness, Com8...]: s'inspirer de la rue pour que les consommateurs puissent s'identifier...
- ≡ Phénomènes de "mode", licences artistiques : cibler un marché, une population, observer les initiatives de la rue et développer des gammes de produits autour d'une thématique spécifique...
- ≡ Face à l'industrialisation / mondialisation, retour de l'artisanat / du personnalisé : retrouver la passion de l'artisan...

Distribution

- ≡ Des centres commerciaux et magasins spectaculaires, scénographiés, lieux d'expériences : permettre au client de se projeter ailleurs, hors du temps, former les vendeurs pour en faire de véritables animateurs, ...
- ≡ A l'inverse, retour du magasin de proximité : faveur du lien sur le bien, espaces traditionnels rassurants et flexibles en termes d'horaires...
- ≡ Du commerce partout, tout le temps : lieux de passage [gares...], commerces éphémères, saisonniers, bar/laverie...
- ≡ Le low-cost, véritable stratégie : site e-discount dans des domaines variés [arts de la table, vin, fleurs, bricolage...], vente de produits d'occasion, location plutôt que vente...

Mode & industrie vestimentaire

- ≡ De nouveaux discours "engagés" [social, écologique] modernes : réinventer éthique & bio, mettre en avant le « made in France » ou la personnalité du créateur, du branché mais à un prix abordable...

Logement

- ≡ Maison intelligente [sécurité, praticité, connectivité...] : besoin de spécialistes pointus, aller au devant de l'innovateur pour compléter produit et service
- ≡ Ecoconscience "à mon échelle" [tri, recyclage...] : rendre autonomes les foyers, retrouver les recettes de « grand-mère », penser aux réductions d'énergie pour pros ou particuliers...
- ≡ Nouveaux habitats accessibles à tous : inciter à l'utilisation de produits recyclables « seconde vie »...

En bref, vos facteurs clés de succès

Un retour à des valeurs fondamentales adaptées aux nouveaux modes de vie...

D'un produit ou service :

- Simplicité, honnêteté, accessibilité, fiabilité, qualité, responsabilité, ouverture, flexibilité, sensibilité, sens, prix à la juste valeur...

D'un commerce :

- Services +, sur mesure, à taille humaine, en tout lieu et à tout moment de la vie, mise en scène, networking...

Du créateur :

- Observer et être ouvert, partager, rester souple, savoir rompre les codes et les règles, aller pas à pas, s'engager, être responsable, promouvoir des valeurs fortes, savoir sortir du tarif unique...

Un conseil : n'ayez pas peur de mettre en avant votre personnalité, vos valeurs, vos convictions dans votre projet. Vous êtes au cœur de la réussite de votre projet !

Le créateur/winner 2006/2007

1. Soyez un Serial entrepreneur : rien ne peut vous arrêter ! Plus le créateur consacre de moyens [humains et matériels] au développement de son projet et plus le risque de mortalité s'amenuise. Le temps consacré, l'énergie dépensée, ne sont pas du temps et de l'énergie perdus !
2. Combinez plusieurs activités différentes : devenez le tout-en-un facilitateur incontournable
3. Incarnez personnellement des valeurs fortes : ce que vous êtes peut influencer positivement ou non le succès du produit ou du service que vous offrez
4. Travaillez en réseau : la création d'entreprise n'est pas un acte solitaire dans une économie qui se globalise, se mondialise chaque jour un peu plus. Nouez des partenariats, mutualisez des savoir-faire avec d'autres entreprises. Intégrez des réseaux, formels ou informels. Vous y trouverez appuis, conseils mais aussi sans doute, la possibilité de développer une activité complémentaire où chacun sera gagnant. En 2006, on ne peut réussir économiquement en s'isolant !
5. Parlez le globish : non ce n'est pas une lubie, c'est le nouveau dialecte du 3^{ème} millénaire élaboré avec 1500 mots d'anglais courants les plus simples qui permettent

de se faire comprendre partout et que tout un chacun peut maîtriser rapidement. Vous pouvez consulter le site Internet où vous pourrez télécharger ce langage basic.

6. Pensez psy : le monde est toujours plus complexe, les individus qui le composent, vos clients aussi > observez, écoutez, soyez curieux et laissez parler votre intuition
7. Voyagez avec un expert-comptable... On sait aussi que l'accompagnement avisé, le conseil de professionnels en phase de création sont des atouts de pérennité au-delà de cinq ans. De nombreux experts, comme nous professionnels de l'expertise comptable pouvons vous aider à asseoir votre réussite !

Conseils d'expert : les facteurs clés de succès pour réussir sur un créneau porteur

Malgré mon intervention, fondée sur les travaux de l'Ordre depuis trois ans, et principalement attachée au fond socio-culturel de la création d'un créneau porteur en 2006, je suis toutefois, au quotidien, un expert-comptable. A ce titre j'accompagne de nombreux dirigeants d'entreprise dans la création et le développement de leur activité et je souhaite avant de terminer vous soumettre quelques conseils d'expert qui vous seront utiles pour assurer la pérennité de votre entreprise.

- Faites une étude de marché dans votre future zone de chalandise
- Observez vos concurrents potentiels et écoutez vos futurs clients, puis ciblez avec précision en gardant toujours en tête le facteur prix
- Identifiez les stratégies d'achat selon le groupe social visé
- Construisez un modèle économique attractif en adéquation avec le pouvoir d'achat de votre cible
- Adoptez un système de gestion stratégique réactif
- Protégez votre idée, votre marque ou création
- Faites vous accompagner, par un expert-comptable, par exemple !

...Et faites preuve de pugnacité et d'optimisme si vous avez la conviction que vous êtes sur un créneau porteur !

A retenir : 10 tendances de la société française

Revenons rapidement sur les tendances marquantes de la société mises en exergue par l'étude de l'Ordre des experts-comptables dès 2003 et qui vont influencer votre projet de création :

Une société très diversifiée, en quête de lien, d'échange où règne un stress ambiant et où les nouveaux modes de vie conditionnent de nouveaux modes de consommation. Un sentiment assez généralisé d'insécurité qui génère un besoin de réassurance et chacun trouve le réconfort dans sa maison qui devient à part entière, lieu de vie, cocon où l'on a envie de s'investir, de mettre sa touche personnelle [montée de l'intérêt pour le bricolage, décoration comme un loisir].

Cette société parfois paradoxale, est exigeante et informée. Elle prend en compte le facteur prix, cherche le meilleur plan, mais souhaite également transformer ses achats « corvée » en achats « plaisir » par une émotion, par la stimulation des cinq sens sur le lieu d'achat où elle espère trouver du rêve, vivre une expérience qui la sort de son quotidien.

Au niveau des entreprises, elles se trouvent confrontées à des contraintes en matière de sécurité, de développement durable et il est possible d'y apporter des réponses spécifiques.

Vous pouvez devenir facilitateurs de leur quotidien !

Vous souhaitez vous lancer dans l'aventure ?

Suivez ces premiers conseils quel que soit votre projet, ils reposent sur le bon sens !

Adoptez une démarche stratégique rigoureuse avec un état d'esprit service souple et optimiste !!

Et pour commencer...

- Observez le secteur associatif [vous y trouverez des expériences menées autour de services qui peuvent être développés plus largement]
- Ouvrez grands vos yeux et vos oreilles, respirez l'air du temps
- Lisez régulièrement la presse économique
- Soyez curieux
- Faites confiance à votre intuition
- Approfondissez votre idée de concept après toutes ces observations
- Travaillez un minimum vos connaissances en gestion car l'enjeu est important !

Pour connaître les meilleures sources d'information sur le futur, vous pouvez aussi consulter « Prospective Karnet » en téléchargement gratuit.

<http://experts-comptables-v2.test.fr.colt.net/59/Pdf/Bonus/Ouvrages/ProspectiveKarnet.pdf>