

Paris, le 3 janvier 2007

► Volet 2

- Sommaire détaillé du rapport
- Bonnes feuilles « Les métiers en 2015 »

Extrait 1 : Synthèse

Extrait 2 : La fin de la croissance de la population active

Extrait 3 : Pas de lien mécanique entre évolution démographique et chômage

Extrait 4 : Les enjeux de la mixité professionnelle

Extrait 5 : Polarisation des qualifications, tertiarisation de l'économie et difficultés de recrutement en zones urbaines

Extrait 6 : Pas de déterminisme technologique

Extrait 7 : Le retour des marchés internes ?

Extrait 8 : L'intensification des difficultés de recrutement pour certains emplois peu qualifiés

Extrait 9 : Le plein-emploi pour les diplômés du supérieur ?

Extrait 10 : L'amélioration du maintien en emploi des seniors les plus qualifiés

Extrait 11 : La disparition du vivier traditionnel de recrutement des emplois d'aides à domicile

Extrait 12 : Les métiers d'ingénieurs techniques, d'informaticiens et des personnels de la recherche

Extrait 13 : Accompagner les entreprises

Sommaire détaillé du rapport « Les métiers en 2015 »

Avant-propos de Sophie BOISSARD, Directrice Générale du CAS et d'Antoine MAGNIER, Directeur de la DARES

Avant-propos de George ASSERAF, président du comité d'orientation du groupe « Prospective des métiers et qualifications »

SYNTHESE

1. Un ralentissement de la population active, qui peut faciliter la baisse du chômage à court terme.
2. ... mais aussi favoriser l'apparition de difficultés de recrutement dans certains métiers et certains bassins d'emplois
3. Des marges de manœuvres différentes d'une entreprise et d'un territoire à l'autre
4. Des pratiques de recrutement qui évoluent lentement
5. Des mobilités professionnelles très inégalitaires
6. Pour un accompagnement des entreprises et des personnes

INTRODUCTION

L'objectif du rapport

Le groupe Prospective des métiers et qualifications et l'organisation des travaux

Présentation du rapport

Les familles professionnelles (FAP) : une nomenclature adaptée à l'analyse de l'évolution des métiers

LES METIERS EN 2015 : UNE MISE EN PERSPECTIVE

I DEMOGRAPHIE, POPULATION ACTIVE ET CROISSANCE : ELEMENTS DE DIAGNOSTIC POUR 2015

I.1. Les départs en fin de carrière augmentent fortement

I.1.1 Un recul limité des âges de départ en fin de carrière

Encadré 1 : Les projections des départs en fin de carrière

Le plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010

I.1.2 Des départs en fin de carrière aussi nombreux que les entrées dans la vie active

I.2. La fin de la forte croissance de la population active

I.2.1 La population active devrait durablement se stabiliser...

I.2.2 ...malgré l'augmentation des taux d'activité des plus âgés et des femmes...

I.2.3 ... et un solde migratoire de + 100 000 personnes supplémentaires par an

I.2.4 Après 2025, la population active ne baissera pas si la fécondité reste élevée en France

I.3. La baisse du chômage dépendra de la croissance et de l'apparition de tensions sur le marché du travail

Encadré 2 : Le cadrage macroéconomique

I.3.1 Des difficultés de recrutement durables ?

Stabilisation de la population active, vieillissement et chômage : les apports de la littérature économique

I.3.2 Des incertitudes à moyen terme sur le contenu en emplois de la croissance

I.3.3 Difficultés de recrutement et gains futurs de productivité : la nécessité d'une approche par métier

II LES TRANSFORMATIONS DES METIERS ET DES STRUCTURES PRODUCTIVES D'ICI 2015

Encadré 3 : Les projections d'emploi par famille professionnelle

II.1. Tertiarisation des activités et polarisation des qualifications : l'enjeu de la mixité professionnelle

II.1.1 L'emploi très qualifié de demain se développe sur des métiers occupés actuellement surtout par des hommes

II.1.2 De nombreux postes à pourvoir sur des métiers peu qualifiés des services occupés actuellement par des femmes peu diplômées.

Le plan de développement des services à la personne

II.1.3 Les nouvelles technologies limitent les besoins sur les postes administratifs du public et du privé

II.1.4 Des opportunités relativement limitées pour les jeunes hommes peu qualifiés.

II.1.5 Mais les besoins en ouvriers qualifiés seront relativement importants

II.2. Quelques éléments de cadrage sur la répartition spatiale des emplois et des actifs d'ici 2015

II.2.1 La croissance démographique est plus forte dans les régions du Sud et de l'Ouest et elle s'étend toujours plus loin des villes

II.2.2 La polarisation et la tertiarisation risquent d'alimenter les difficultés de recrutement en zones urbaines

II.2.3 Dans le Sud la forte attractivité des régions limite les risques de pénurie de main d'œuvre

II.2.4 Le développement rural est en partie lié à celui de l'industrie

II.2.5 La mobilité géographique est un outil de rééquilibrage de portée limitée pour les ouvriers et les employés

II.3 L'évolution des qualifications des postes de travail est déterminée à long terme par les organisations du travail

II.3.1 La tertiarisation des activités et la diffusion des nouvelles technologies n'impliquent pas une forme unique d'organisation du travail

II.3.2 Des choix d'organisation plus ou moins contraints et plus ou moins réversibles

II.3.3 Des risques de segmentation très forte du marché du travail dans les organisations rationalisées

II.3.4 Des difficultés pour développer et conserver les compétences dans les organisations plus polyvalentes

II.3.5 Les enjeux spécifiques des petites entreprises : entre le renouvellement de leurs dirigeants et leur intégration dans des réseaux d'entreprises

II.3.6 Les besoins en compétences dans les moyennes entreprises : un enjeu pour la création globale d'emplois

II.3.7 L'évolution des contours de la sphère publique

III DES TENSIONS LIEES AUX POLITIQUES DE RECRUTEMENT

Encadré 4 : Des créations nettes d'emplois aux flux d'embauches

III.1. Les risques d'une concurrence exacerbée entre entreprises pour attirer une main-d'œuvre déjà expérimentée

III.2. Le retour des marchés internes ?

III.2.1 Une solution actuellement associée aux postes très qualifiés ...

III.2.2 ... mais qui pourrait redevenir une pratique généralisée dans les grandes entreprises

III.3 De nouvelles formes de gestion de la main-d'œuvre à inventer pour améliorer l'attractivité des métiers peu qualifiés

III.3.1 Une situation qui restera vraisemblablement dégradée pour les jeunes hommes peu formés

Centre d'analyse stratégique
18 rue de Martignac
75700 Paris cedex 07
Téléphone 01 45 56 51 00
www.strategie.gouv.fr

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

III.3.2 Certains métiers peu qualifiés des services pourraient connaître une intensification de leurs difficultés de recrutement

III.3.3 L'enjeu de la modernisation des modes de gestion dans les activités de nettoyage et d'aides aux personnes, notamment pour les femmes peu diplômées

III.4. Des situations de quasi plein-emploi pour les sortants du supérieur ?

III.4.1 Des recrutements de jeunes qui se font de plus en plus en cours d'études

III.4.2 Une forte progression du niveau de diplôme des jeunes recrutés...

III.4.3 ... qui entrera en contradiction avec des sortants du système éducatif un peu moins nombreux et dont les niveaux de formation augmentent tendanciellement peu

III.5 Dans quelques familles professionnelles, les tensions se traduiront par une prolongation de l'activité des seniors

III.5.1 La diversité des âges de départ par famille professionnelle

III.5.2 Les départs pour raisons de santé

III.5.3 Les possibilités de maintien en emploi des seniors très qualifiés pourrait s'améliorer

III.6 Le recours à l'immigration est elle une réponse à d'éventuelles tensions sur le marché du travail ?

IV DU DIAGNOSTIC A L'ACTION : LE ROLE DES BRANCHES, DES TERRITOIRES ET DES ACTEURS PUBLICS

IV.1 L'accompagnement des entreprises doit compléter celui des personnes

IV.1.1 Accompagner les entreprises dans la transformation de leur organisation du travail

IV.1.2 Favoriser des recrutements moins sélectifs

IV.1.3 Favoriser les mobilités professionnelles qualifiantes, éviter les mobilités déqualifiantes

IV.2 Une démarche de projet fondée sur l'anticipation concertée

IV.2.1 Pour une approche globale inscrite dans un projet de développement économique et social

IV.2.2 Des espaces de mutualisation, de diffusion et de concertation au niveau territorial

IV.2.3 De nombreux acteurs qui doivent coopérer à différents niveaux

IV.2.4 Des instances d'échanges au niveau national pour diffuser et accompagner les acteurs dans ces démarches d'expertise partagée

LES DIAGNOSTICS PAR DOMAINE PROFESSIONNEL

Les professionnels et les experts rencontrés

I LES FICHES PAR DOMAINE PROFESSIONNEL

- A L'agriculture, la marine, la pêche et la sylviculture
- B Le bâtiment et les travaux publics
- C Electricité et électronique
- D La mécanique et le travail des métaux
- E Les industries de process
- F Les industries légères
- G La maintenance
- H, M et N Les ingénieurs techniques de l'industrie, les informaticiens et les chercheurs
- J Les transports, la logistique, le tourisme
- L L'administration générale des entreprises
- P L'administration publique et les métiers du droit
- Q La banque et les assurances
- R Le commerce et la vente
- S Les métiers de l'alimentation, de la restauration et de l'hôtellerie
- U Les métiers des arts, des spectacles et de la communication
- W L'enseignement, la formation
- T Les services aux particuliers
- V Les métiers de la santé et de l'action sociale

II LES AIDES ET LES SOINS AUX PERSONNES FRAGILES

II.1 Des besoins mal couverts ou en hausse qui conduisent à une forte augmentation de la demande de travail

II.1.1 La prise en charge des enfants en bas âge

II.1.2 La prise en charge des personnes handicapées

II.1.3 La prise en charge des personnes âgées

II.2 Des enjeux économiques et sociaux qui vont au-delà de l'autonomie des personnes fragiles

II.2.1 Un quart des créations d'emploi dans les dix ans qui viennent

II.2.2 Soulager le « burden » des aidants pour permettre l'augmentation de l'offre de travail féminin

II.2.3 L'aide aux personnes fragiles : un bien de consommation supérieur, mais dont le coût doit être fortement socialisé

II.3 Professionnaliser le secteur et les personnes : un enjeu majeur pour éviter les difficultés de recrutement

II.3.1 Favoriser la mixité et modifier les profils de recrutement : comment pallier à la disparition du « vivier » traditionnel de recrutement ?

II.3.2 La concurrence entre les secteurs pénalisera l'aide à domicile : comment construire l'attractivité de ces métiers ?

II.3.3 Professionnaliser l'encadrement intermédiaire pour améliorer les conditions de travail, limiter l'isolement et valoriser les compétences des salariés en contact avec les personnes fragiles

II.3.4 Augmenter la durée du travail en jouant sur l'intégration et la diversification des activités

II.3.5 Créer des passerelles pour construire des carrières professionnelles

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXE

— Bonnes feuilles

« Les Métiers en 2015 »

- Extrait 1 : Synthèse
- Extrait 2 : La fin de la croissance de la population active
- Extrait 3 : Pas de lien mécanique entre évolution démographique et chômage
- Extrait 4 : Les enjeux de la mixité professionnelle
- Extrait 5 : Polarisation des qualifications, tertiarisation de l'économie et difficultés de recrutement en zones urbaines
- Extrait 6 : Pas de déterminisme technologique
- Extrait 7 : Le retour des marchés internes ?
- Extrait 8 : L'intensification des difficultés de recrutement pour certains emplois peu qualifiés
- Extrait 9 : Le plein-emploi pour les diplômés du supérieur ?
- Extrait 10 : L'amélioration du maintien en emploi des seniors les plus qualifiés
- Extrait 11 : La disparition du vivier traditionnel de recrutement des emplois d'aides à domicile
- Extrait 12 : Les métiers d'ingénieurs techniques, d'informaticiens et des personnels de la recherche
- Extrait 13 : Accompagner les entreprises

Extrait 1 : Synthèse

pp 9-11

1. Un ralentissement de la population active, qui peut faciliter la baisse du chômage à court terme ...

L'arrivée en fin de carrière des générations nombreuses nées entre 1945 et 1975 devrait profondément modifier le fonctionnement du marché du travail. Mais ces transformations ne seront peut-être pas aussi spectaculaires que ce que l'on pouvait croire il y a encore quelques années. Il n'y aura pas de baisse de la population active (la population en emploi ou à la recherche d'un emploi), pas même à long terme si l'on retient les hypothèses du scénario central de projections rendu public par l'INSEE en juillet 2006 (Coudin, 2006). Il n'y aura pas non plus de pénurie générale de main-d'œuvre et il existera encore des ressources sous-utilisées du côté des chômeurs, des femmes, des jeunes et des seniors.

Les transformations proviendront essentiellement de la diminution rapide de la croissance de la population active, liée à l'accélération des départs en fin de carrière. Ce ralentissement peut faciliter la baisse du chômage à court terme, mais ne permet pas de résorber les déséquilibres locaux, quantitatifs et qualitatifs, entre offre et demande de travail.

La croissance des départs en fin de carrière se traduira par une hausse des postes à pourvoir et donc par des entrées plus nombreuses dans un nombre important d'entreprises. La population active étant dorénavant stable, le nombre moyen de personnes susceptibles de se présenter sur un poste de travail devrait diminuer.

2. ... mais aussi favoriser l'apparition de difficultés de recrutement dans certains métiers et certains bassins d'emplois

Ces mécanismes se traduiraient par l'apparition de difficultés de recrutement, c'est-à-dire par un allongement du temps nécessaire pour finaliser un recrutement.

Mais ces difficultés de recrutement ne seraient pas généralisées. Elles resteraient circonscrites à certains métiers : les métiers de cadres

Les Métiers en 2015

Rapport consultable à partir du 3 janvier 2007 sur www.strategie.gouv.fr
Publication conjointe du Centre d'analyse stratégique et de la DARES

- 9 -

« polycompétents », les métiers fonctionnant comme des marchés professionnels où les personnes peuvent facilement passer d'une entreprise à l'autre, et les métiers d'aides et de soins aux personnes fragiles. Elles devraient aussi perdurer au sein des métiers où les conditions de travail et les faibles perspectives professionnelles conduisent les salariés en place à préférer exercer d'autres activités.

Ces difficultés pourraient apparaître sur certains bassins d'emploi, notamment les zones métropolitaines à très forte croissance et les zones résidentielles qui ne sauront pas attirer et retenir leur main d'œuvre.

Ces difficultés de recrutement ont peu de chances d'engendrer des tensions salariales, sauf sur les marchés professionnels formant un « vrai » marché dans lequel les salaires peuvent jouer un rôle d'ajustement. Par contre, elles pourraient mettre en danger la pérennité de certaines petites entreprises et limiter la croissance des moyennes.

3. Des marges de manœuvres différentes d'une entreprise et d'un territoire à l'autre

Dans les plus grandes entreprises et dans la fonction publique, ces tensions pourraient se traduire par une relance des carrières internes et éventuellement, par un moindre déclassement à l'embauche. Pour les postes les plus qualifiés, elles pourraient aussi se traduire par un maintien accru en emploi des seniors.

En retour, ces grandes entreprises et la fonction publique pourraient devenir encore plus attractives, ce qui renforcerait les mécanismes de fuite des entreprises et des métiers les moins attractifs, en termes de salaires, de conditions de travail et de perspectives d'évolution professionnelle, et donc les difficultés structurelles de recrutement que connaissent certains secteurs.

Au final, les difficultés de recrutement ne concerneraient pas nécessairement les métiers, les secteurs, ou les entreprises où les départs des générations du baby boom seront les plus importants, ni même forcément les métiers ou les secteurs les plus créateurs d'emploi à l'avenir. C'est la capacité des employeurs, notamment des PME, à dégager des marges de manœuvre pour attirer et fidéliser les actifs qui facilitera ou au contraire rendra plus difficile les recrutements. De même, la capacité des territoires à créer une dynamique économique et sociale susceptible d'attirer les actifs et les activités sera déterminante.

4. Des pratiques de recrutement qui évoluent lentement

Une des raisons de l'émergence de ces difficultés de recrutement est la sélectivité des comportements d'embauches : certains métiers restent, dans les faits, réservés aux femmes, d'autres aux hommes. De surcroît, les recruteurs français formulent des exigences beaucoup plus fortes que leurs homologues européens en matière de diplôme, d'expérience et d'âge.

Une autre raison de l'émergence de tensions provient des transformations techniques et organisationnelles qui conduisent de nombreuses entreprises à réclamer des salariés immédiatement opérationnels, que ce soit pour des postes peu qualifiés de très courte durée ou au contraire pour des postes réclamant des compétences multiples. Ces exigences proviennent des difficultés à construire des espaces d'accueil et d'apprentissage pour les nouveaux arrivants. Les transferts de compétences en interne peuvent aussi, de ce fait, être difficiles à organiser.

Ces comportements d'embauche des entreprises trouvent leurs racines dans l'organisation du travail et dans les relations qu'entretient chaque unité de travail avec son environnement. Ces pratiques évoluent très lentement et sont en partie contraintes, car elles dépendent des règles et des usages au sein et autour de l'entreprise.

5. Des mobilités professionnelles très inégalitaires

Ces transformations du marché du travail conduiront vraisemblablement à une augmentation marquée des mobilités professionnelles, soit internes par la relance de perspectives de promotion, soit externes par l'ouverture de nouvelles opportunités. Mais celles-ci se feraient spontanément à l'avantage des plus qualifiés, les mieux armés pour entreprendre et réussir une mobilité professionnelle. A l'inverse, rien ne garantit que les actifs les plus éloignés de l'emploi ou les territoires les plus frappés par le chômage verraient leur situation s'améliorer. Des situations de chômage important pourraient ainsi coexister avec des difficultés de recrutement.

6. Pour un accompagnement des entreprises et des personnes

Les politiques publiques pourraient jouer un rôle important en construisant le cadre d'une meilleure orientation professionnelle à différents âges de la vie, qu'il s'agisse de l'orientation des jeunes en cours d'études et à la sortie du système éducatif, ou de l'accompagnement des demandeurs d'emploi sur le marché du travail. Elles pourraient aussi intervenir dans le cadre d'actions globales visant de manière conjointe, à développer l'emploi dans un secteur ou pour une catégorie de population et à améliorer les conditions d'accès et de maintien dans ces emplois, notamment en favorisant de meilleures conditions de travail et en favorisant le développement de perspectives d'évolution professionnelle : tel est le sens par exemple du plan de développement des services à la personne et du plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors.

Mais la diversité des situations, d'un métier à l'autre, d'un secteur à l'autre, d'un bassin d'emploi à l'autre, ne permettra pas de construire des solutions globales applicables partout. C'est donc aussi dans l'environnement immédiat de l'entreprise, par la coordination des acteurs intermédiaires (branches, territoires, service public de l'emploi) que pourront s'élaborer de nouvelles règles d'ajustement sur le marché du travail. Ces actions peuvent permettre de construire un cadre où les entreprises et les personnes tireront profit des transformations à venir.

Ces actions coordonnées devraient viser, dans le même temps, l'accompagnement renforcé des entreprises, notamment des PME, dans une meilleure anticipation des difficultés qu'elles pourraient rencontrer dans les années qui viennent, et l'accompagnement des personnes dans les différentes mobilités. Deux objectifs complémentaires pourraient ainsi être poursuivis :

- pour les personnes, il ne s'agit pas tant de favoriser la mobilité tous azimuts que d'*accompagner les mobilités professionnelles*, en limitant autant que possible les mobilités contraintes et en favorisant les mobilités qualifiantes, les seules à même de conférer une capacité de choix professionnel aux actifs ;
- pour les entreprises, il s'agit de *faire évoluer les pratiques de recrutement et les organisations du travail* en leur fournissant les ressources et les outils en gestion des ressources humaines leur permettant à moyen terme d'assurer la pérennité et le développement de leur activité.

En se centrant sur les préoccupations du terrain et en coordonnant leurs actions à travers un diagnostic partagé, ce réseau d'acteurs pourrait construire un projet global, favorisant, au niveau de leur territoire, la cohésion sociale et le développement économique.

Extrait 2 : La fin de la croissance de la population active

pp. 25-26

I.1.2 Des départs en fin de carrière aussi nombreux que les entrées dans la vie active

Tout au long des années 1990, environ 410 000 personnes ont quitté annuellement leur emploi en fin de carrière. Ces départs sont d'ores et déjà en nette augmentation. En retenant un recul de l'âge moyen de départ de 11 mois à l'horizon 2015, ces départs continueraient à augmenter pour atteindre 600 000 personnes par an en 2010-2011, puis 635 000 en 2015. Cette hausse est liée au simple effet démographique de l'arrivée aux âges où se terminent les carrières professionnelles de générations beaucoup plus nombreuses que les précédentes. Un recul plus marqué de l'âge de départ, qui pourrait provenir par exemple de la réussite du plan d'action pour l'emploi des seniors, permettrait de lisser et de décaler dans le temps cette hausse du nombre de départs en fin de carrière, et non à réduire son ampleur.

Parallèlement, les sorties du système éducatif qui ont atteint un maximum de 760 000 personnes entre 1999 et 2002 devraient se réduire, d'une part parce que les générations concernées seront un peu moins nombreuses, d'autre part parce que l'on pourrait assister à une remontée de la durée des études, sous l'effet en particulier de la prolongation vers la licence des jeunes diplômés d'un DUT et d'un BTS. Cette prolongation a été constatée récemment mais n'est peut-être pas durable, pouvant aussi résulter de la dégradation du marché du travail. En retenant ces deux effets, le Ministère de l'Education Nationale a actualisé (HCEEE, 2006) les projections de sortie du système éducatif réalisées en 2002 (Poulet, 2002). Le nombre total de sorties du système éducatif baisserait ainsi légèrement pour atteindre 730 000 en 2015. Au-delà de cette date, les sorties augmenteront à nouveau avec l'arrivée en fin d'études des générations nées après 1994, date à partir de laquelle la France a connu une remontée du nombre des naissances.

La très grande majorité des sortants de formation initiale se porte sur le marché du travail, près de 90% d'entre eux étant en emploi ou à la recherche

Les Métiers en 2015

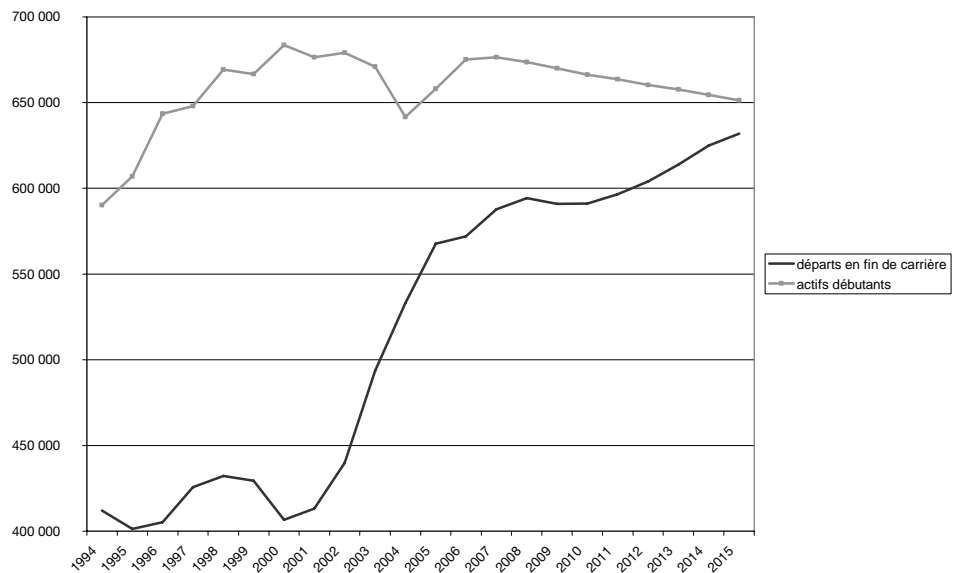
Rapport consultable à partir du 3 janvier 2007 sur www.strategie.gouv.fr
Publication conjointe du Centre d'analyse stratégique et de la DARES

- 13 -

d'un emploi un an après la fin de leurs études. Les autres ont le plus souvent repris des études, la frontière entre l'activité et les études étant de plus en plus poreuse (cf. III.4.1). Finalement, le nombre de jeunes débutants se portant sur le marché du travail juste après la fin des études devrait diminuer légèrement et atteindre environ 650 000 en 2015 (graphique 4), un maximum de 680 000 entrées ayant été atteint dans les années 1998-2000.

La forte hausse des départs en fin de carrière et la stagnation ou la légère baisse des entrées de jeunes débutants va entraîner un changement majeur dans les équilibres du marché du travail : l'économie française avait jusqu'alors fonctionné avec un surplus relatif de jeunes arrivant chaque année sur le marché du travail par rapport aux sorties en fin de carrière ; ce surplus va dorénavant tendre vers zéro (graphique 4).

Graphique 4 : Evolution comparée des départs en fin de carrière et des entrées sur le marché du travail après la fin des études initiales



Sources : Enquêtes Emploi, INSEE ; projections DEPP, modèle Profilage, calculs CAS
 Note : Les départs sont observés jusqu'à l'année 2001, projetés ensuite. Les entrées sur le marché du travail correspondent aux jeunes sortis du système éducatif l'année N-1 et présents sur le marché du travail l'année N. Les séries observées jusqu'en 2003 par la DEPP ont été retropolées afin de limiter l'impact du changement de séries lié au passage en continu de l'enquête Emploi de l'INSEE. A partir de 2003, les projections ont été établies par la DEPP (HCEEE, 2006) en se basant sur les projections de population de l'INSEE de 2006.
 Lecture : En 1994, 412 000 personnes ont quitté leur emploi en fin de carrière. Cette même année, 590 000 jeunes sortis du système éducatif en 1993 étaient actifs (en emploi ou à la recherche d'un emploi).

Extrait 3 : Pas de lien mécanique entre évolution démographique et chômage

p. 30

I.3. La baisse du chômage dépendra de la croissance et de l'apparition de tensions sur le marché du travail

Depuis le second semestre 2005, l'économie française semble être rentrée dans une phase de reprise de la croissance et de hausse des créations d'emplois, soutenue par une accélération sensible de l'emploi salarié marchand et par l'apport d'emplois aidés. Les gains de productivité apparente du travail semblent se maintenir à un niveau modéré. Du fait d'une augmentation moins rapide que les années précédentes de la population active, cette hausse de l'emploi permet une décrue rapide du chômage.

Ces évolutions actuelles correspondent plus ou moins aux rythmes tendanciels de la croissance et des gains de productivité (encadré 2). Il est donc assez tentant, en faisant abstraction des fluctuations conjoncturelles, de prolonger ces tendances en retenant l'hypothèse du maintien d'une croissance relativement riche en emplois, permettant une baisse du chômage dans un contexte de ralentissement de la population active.

Or rien ne permet de dire que les mécanismes assurant ces évolutions se maintiendront à l'avenir.

A long terme, le niveau du chômage peut être considéré comme indépendant de l'évolution de la population active, le vieillissement de la population pouvant même conduire à une hausse du chômage (cf. encadré sur les liens entre la stabilisation de la population active et l'évolution du chômage).

A court et moyen terme, la diminution attendue de la croissance de la population active a, *a priori*, des effets contradictoires sur les évolutions possibles du chômage et de l'emploi. A court terme, elle peut faciliter la baisse du chômage de masse, le volume de création nette d'emplois nécessaire à cette réduction étant plus faible que les années précédentes. Toutefois, cette baisse du chômage pourrait se heurter plus ou moins rapidement à l'apparition de difficultés de recrutement (I.3.2). Par ailleurs, à moyen terme, le rythme de croissance des gains de productivité pourrait augmenter (I.3.3). Ceci conduirait à améliorer la croissance potentielle en compensant le ralentissement de la

population active, l'impact sur l'évolution de l'emploi étant lié à la manière dont ce surplus de croissance est utilisé dans l'économie.

Il est donc nécessaire de distinguer les différents horizons temporels, mais aussi les trajectoires possibles afin de repérer comment pourraient s'articuler évolution du chômage, apparition de difficultés de recrutement et évolutions des structures productives.

Centre d'analyse stratégique
18 rue de Martignac
75700 Paris cedex 07
Téléphone 01 45 56 51 00
www.strategie.gouv.fr

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

Extrait 4 : Les enjeux de la mixité professionnelle

pp. 41-43

II.1. Tertiariation des activités et polarisation des qualifications : l'enjeu de la mixité professionnelle

L'évolution du paysage professionnel de l'emploi prolonge les grandes tendances observées par le passé (DARES, 2004a). Trois phénomènes complémentaires majeurs marquent et marqueront encore l'économie française : la montée en puissance des relations de services dans l'ensemble des secteurs, la polarisation des qualifications dans les activités de service et la féminisation des emplois.

L'économie poursuivra sa tertiariation. Entre 2005 et 2015, cinq domaines professionnels des services devraient concentrer l'essentiel des créations d'emplois : ce sont les services aux particuliers (400 000), la santé et l'action sociale (308 000), les transports et la logistique (225 000), les métiers administratifs (197 000) et le commerce et la vente (194 000). Le vieillissement de la population, le maintien de la fécondité, les transformations du rôle des femmes dans la famille face à toutes les situations de dépendance des personnes, soutiendront l'emploi des services aux particuliers, de la santé et de l'action sociale avec des aides à domicile, des assistantes maternelles, des aides soignantes et des infirmières plus nombreuses (cf. B.II). Par ailleurs, l'économie mondialisée induira toujours plus d'échanges de marchandises, exigeant un nombre croissant de manutentionnaires et de chauffeurs. Les entreprises continueront à développer leurs fonctions commerciales pour accroître ou conserver leur part de marché. Enfin, le développement des fonctions administratives à forte technicité alimentera l'emploi des métiers administratifs.

Cette tertiariation de l'économie ira aussi de pair avec une modification des structures de qualifications. Globalement, on peut parler de polarisation des qualifications, les familles professionnelles qui créeront le plus d'emplois étant celles de cadres et celles d'employés peu qualifiés (tableau 7).

Centre d'analyse stratégique
18 rue de Martignac
75700 Paris cedex 07
Téléphone 01 45 56 51 00
www.strategie.gouv.fr

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

Les Métiers en 2015
Rapport consultable à partir du 3 janvier 2007 sur www.strategie.gouv.fr
Publication conjointe du Centre d'analyse stratégique et de la DARES

- 17 -

Tableau 7 : Les créations d'emplois sont particulièrement dynamiques chez les cadres et les employés peu qualifiés

	Créations nettes d'emploi entre 2005 et 2015 (en milliers)	Créations nettes en % de l'emploi en 2005
Cadres	654	14%
Professions intermédiaires	367	9%
Indépendants	-133	-12%
Employés qualifiés	28	1%
Employés peu qualifiés	462	15%
Ouvriers qualifiés	315	7%
Ouvriers non qualifiés	-180	-13%
Ensemble	1 513	6%

Source : DARES, modèle Flip-Fap

Lecture : Entre 2005 et 2015, l'emploi des familles de cadres augmentera de 654 000, soit une hausse de 14%.

Note : Les qualifications sont ici présentées selon le niveau de qualification des familles professionnelles, et non selon le niveau des professions détaillées qui composent ces familles.

Cette polarisation n'est pas uniforme selon les domaines professionnels, mais elle concerne les métiers les plus créateurs d'emplois dans les années à venir. Elle est particulièrement nette dans les domaines où prédominent les dimensions relationnelles (services aux particuliers, santé et action sociale) et dans ceux touchant à la circulation des biens (logistique, commerce). Dans les autres domaines professionnels, comme ceux des métiers de l'industrie, du bâtiment et du tertiaire administratif, les gains de productivité, souvent en lien avec la diffusion de nouvelles technologies, limitent les besoins sur les postes d'exécution et permettent le développement d'activités à forte valeur ajoutée qui exigent des emplois qualifiés.

Sur les deux dernières décennies, la tertiarisation de l'économie a été fortement portée par les femmes. Le nombre de femmes en emploi a progressé de 2 000 000 entre 1982 et 2002, tandis que celui des hommes n'augmentait que de 100 000. Sur cette même période, le taux d'emploi des femmes de 15 à 65 ans a progressé de 50% à 55%, celui des hommes a reculé de 76% à 68%. Parallèlement, si le taux de chômage des femmes reste supérieur à celui des hommes (10,8% contre 9,0% en moyenne en 2005),

l'écart entre les deux a tendance à se réduire (Coquet, 2004). Toutefois, la hausse de l'emploi féminin ne se fait pas toujours dans des conditions d'emploi optimales : les femmes sont largement les plus concernées par le temps partiel contraint et elles sont très nettement majoritaires parmi les salariés en CDD ou en contrat aidé. Par ailleurs, la segmentation entre emplois féminins et masculins selon les métiers ne s'estompe globalement pas, même si les différences se sont réduites pour les plus jeunes et les plus diplômés (Meron, Okba, Viney, 2006). De fait, c'est au sein des emplois fortement féminisés que la polarisation des qualifications est la plus marquée.

Le palmarès des 10 familles professionnelles qui devraient créer le plus d'emplois permet d'illustrer ce triple phénomène (tableau 8) :

- Il témoigne de la tertiarisation de l'économie, une seule des familles professionnelles de ce palmarès relevant de l'industrie (OQ des industries de process) ;
- La polarisation est marquée par la présence de trois familles professionnelles de cadres, mais aussi de deux familles professionnelles peu qualifiées des services ;
- Enfin, si ces dix métiers pris globalement sont plus féminisés que la moyenne, on y observe une très forte segmentation selon le genre, avec cinq familles professionnelles où les femmes représentent plus de trois emplois sur quatre, et quatre autres familles professionnelles où elles ne sont qu'une sur quatre.

Tableau 8 : Les 10 FAP qui créeront le plus d'emplois.

	Créations nettes d'emploi entre 2005 et 2015 (en milliers)	Créations nettes en % de l'emploi en 2005	% de femmes en 2002	Niveau de qualification
T2 Assistants maternels, aides à domicile	211	28%	99%	Employé peu qualifié
M0 Informaticiens	149	33%	20%	Cadre
V0 Aides soignants	149	32%	91%	Employé qualifié
L5L6 Cadres administratifs et dirigeants	131	20%	36%	Cadre
L2 Employés administratifs	100	16%	76%	Employé qualifié
R4 Cadres commerciaux	97	24%	25%	Cadre
J1 OQ manutention	92	22%	11%	Ouvrier qualifié
T1 Employés de maison	80	27%	98%	Employé peu qualifié
V1 Infirmiers, sage femmes	78	17%	87%	Profession intermédiaire
E1 OQ industries de process	77	17%	23%	Ouvrier qualifié
Total des 10 FAP	1 164	23%	57%	
Ensemble des 80 FAP	1 513	6%	45%	

Source : DARES, modèle Flip-Fap, INSEE, Enquête Emploi 2002

Lecture : Entre 2005 et 2015, le nombre de personnes travaillant dans la famille professionnelle T2, regroupant les assistantes maternelles et les aides à domicile, augmentera de 211 000, soit une progression de 28% par rapport au nombre de personnes en emploi dans cette FAP en 2005. En 2002, 99% des personnes en emploi dans cette FAP étaient des femmes.

La poursuite des tendances en matière d'évolution de l'emploi féminin pourrait laisser croire que dans la décennie à venir, le scénario noir de coexistence d'un chômage de masse et de difficultés de recrutement prendra la forme d'un chômage plus masculin qu'aujourd'hui, notamment parmi les hommes peu diplômés, et des métiers peu qualifiés de services où il deviendra difficile de trouver des femmes prêtes à occuper ces emplois.

Dans les faits, plusieurs éléments imbriqués seront déterminants pour conforter ou au contraire infirmer ce scénario.

Jusqu'à quel niveau le taux d'activité féminin peut-il augmenter ? Peut-il rattraper celui des hommes ? Cette question renvoie évidemment à l'évolution des structures familiales, à la répartition des tâches domestiques au sein du ménage et au financement de la prise en charge des enfants et des personnes dépendantes (cf. B.II). Mais elle s'inscrira aussi dans le contexte du

ralentissement de la population active, qui touchera aussi les femmes, même si c'est à un degré moindre (cf. I.2).

Du côté des employeurs, l'emploi féminin a été porté par la montée en puissance des relations directes avec le client ou l'utilisateur, ces relations étant souvent perçues comme relevant « naturellement » des compétences « féminines ». La très forte croissance de l'emploi de certains de ces métiers presque exclusivement offerts aux femmes conduira à des situations de difficultés majeures de recrutement si les profils attendus par les employeurs ne se portent pas aussi vers les hommes. La situation sera d'autant plus sensible que ces emplois très féminisés restent marqués par des horaires de travail souvent réduits, décalés, fragmentés et des rémunérations faibles. Si la situation du marché du travail s'améliore, il sera plus difficile pour les employeurs de trouver des candidats qu'ils soient femmes ou hommes pour occuper ces « miettes d'emplois » (Angeloff, 1999).

Une mixité plus généralisée permettrait d'éviter de recréer ou de renforcer des dichotomies entre des métiers aux carrières et salaires intéressants occupés par des hommes, et des métiers moins avantageux occupés par des femmes. La ségrégation actuelle au sein des professions est en partie due au cantonnement des femmes dans certaines filières de formation. Mais cet effet est largement renforcé sur le marché du travail, par les comportements différenciés des hommes et des femmes et par les préférences, explicites ou non, des employeurs (Couppié, Epiphane, 2006).

La mixité professionnelle en haut comme en bas de l'échelle des qualifications sera ainsi pour de nombreux métiers un levier d'action important face à des difficultés de recrutements, posant les questions de la présence des femmes sur certains postes très qualifiés et/ou techniques et de celle des hommes sur les emplois peu qualifiés des services.

Extrait 5 : Polarisation des qualifications, tertiarisation de l'économie et difficultés de recrutement en zones urbaines

pp. 49

II.2.2 La polarisation et la tertiarisation risquent d'alimenter les difficultés de recrutement en zones urbaines

La tertiarisation et la polarisation des emplois ont un impact sur leur localisation. L'emploi tertiaire très qualifié (informatique, recherche, communication, expertises dans les grandes entreprises) se concentre dans les grandes agglomérations (Basso, Gaudron, Morel, 2006). Ces emplois induisent aussi de nombreuses activités de service plus ou moins qualifiées liées aux besoins des ménages actifs : faire garder ses enfants pour les couples bi-actifs, se restaurer autour de son lieu de travail, pratiquer des activités culturelles ou sportives.

La concentration des activités tertiaires très qualifiées a déjà conduit à des tensions localisées sur certains bassins d'emplois à la fin des années 1990, notamment dans les régions Alsace, Ile-de-France et Rhône-Alpes (Lainé, 2001). L'ouverture sur un marché du travail frontalier a amplifié ces tensions pour la région Rhône-Alpes et pour l'Alsace, même si le marché du travail allemand offre moins de débouchés que par le passé. Plus globalement toutes les zones frontalières avec le Luxembourg, l'Allemagne et la Suisse sont attractives, car elles sont ouvertes sur des marchés du travail très rémunérateurs.

En Ile-de-France, les tensions sur le marché du travail sont accentuées par un phénomène de fuite vers la province des personnes en cours de vie active. Ces migrations pourraient s'amplifier fortement si les Franciliens profitent des postes laissés vacants en province par les baby-boomers pour quitter la région. Parallèlement, du fait de la densité de l'emploi et la spécialisation des activités, les mobilités inter-entreprises sont plus importantes en région Ile-de-France qu'en province, ce qui pourrait entraîner des difficultés de recrutement accrues pour les postes très qualifiés (cf. III.1). Pour les emplois peu qualifiés, l'immigration alimente massivement le marché du travail francilien. L'évolution qualitative et quantitative des mobilités professionnelles et géographiques impactera donc les éventuelles difficultés à recruter dans cette région.

Au final, dans les grandes agglomérations, la durée et le coût des trajets domicile-travail, l'accès, le coût et la qualité de l'habitat seront des éléments clefs pour attirer et conserver les actifs, notamment les familles avec enfants et les ménages populaires. Les emplois faiblement rémunérés et situés dans des zones peu accessibles aux ménages modestes pourraient être difficiles à pourvoir.

Des difficultés à recruter pourraient ainsi apparaître dans les très grandes agglomérations aux deux extrêmes de l'échelle des qualifications : en haut du fait de la concentration de la demande de travail, et en bas par la faiblesse de l'offre à proximité des lieux de travail.

Centre d'analyse stratégique
18 rue de Martignac
75700 Paris cedex 07
Téléphone 01 45 56 51 00
www.strategie.gouv.fr

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

Extrait 6 : Pas de déterminisme technologique

pp. 52-53

II.3 L'évolution des qualifications des postes de travail est déterminée à long terme par les organisations du travail

Un poste à pourvoir, par exemple un poste d'employé administratif (L2), n'a pas la même signification dans une petite entreprise et dans une grande. Dans le premier cas, cet employé aura vraisemblablement des tâches polyvalentes à accomplir : le secrétariat, l'accueil, la gestion des informations vers l'expert-comptable, les relations avec les fournisseurs et les clients, etc. ; il sera relativement isolé dans l'exercice de ces fonctions, tout en bénéficiant d'une grande autonomie. Dans le second cas, il a de fortes chances d'être intégré dans un service déjà structuré, avec des procédures prédéfinies et des collègues sur qui il pourra s'appuyer dans un premier temps ; mais il a aussi de fortes chances de n'avoir été embauché que sur une très courte période, par exemple pour classer des documents au moment du bilan et les envoyer à une autre entreprise du même groupe chez qui la gestion comptable est soustraitée.

Ces exemples, volontairement caricaturaux, montrent que les compétences attendues par les entreprises dans les années qui viennent seront étroitement liées à l'évolution de leur organisation du travail et de l'environnement dans lequel elles évolueront.

II.3.1 La tertiarisation des activités et la diffusion des nouvelles technologies n'impliquent pas une forme unique d'organisation du travail

Les transformations organisationnelles visant à mieux impliquer les salariés et à favoriser les performances des entreprises ont touché l'ensemble des secteurs de l'économie. Il n'y a toutefois pas de diffusion d'un nouveau modèle dominant d'organisation, mais au contraire une recombinaison des différentes formes du travail (Valeyre, Lorenz, 2005). En simplifiant, deux principaux schémas peuvent être dégagés des différentes études prospectives menées au sein des branches professionnelles mais aussi de la littérature académique (Gadrey, 1994). Le premier consiste à rationaliser fortement l'organisation du travail. Cela passe notamment par une coupure étanche entre les activités

d'exécution, dévolues aux premiers niveaux de qualification, et les activités de conception réservées aux salariés très qualifiés. Le second schéma correspond à des entreprises qui cherchent à modifier leur organisation du travail pour être plus réactives, avec des salariés plus polyvalents, plus autonomes et des contours d'emplois moins figés. Les compétences recherchées par les entreprises y sont à la fois moins formalisées et moins homogènes d'une entreprise à l'autre.

Les évolutions organisationnelles varieront selon les secteurs, les avancées technologiques ou les choix de développement des entreprises. Toutefois, trois éléments semblent présents dans l'ensemble des transformations organisationnelles. En premier lieu, la montée de la dimension de service et de la figure du client ou de l'utilisateur est perceptible dans l'ensemble des entreprises ou des administrations, dans l'industrie comme dans les services, que ce soit par un contact direct entre le salarié et le client¹ ou de manière différée (Bessuco, Tallard, du Tertre, Ughetto, 2002). L'irruption de cette demande extérieure conduit à renforcer les normes et les délais à respecter, mais aussi à rendre plus complexe la gestion des aléas. En second lieu, l'automatisation, les innovations techniques et la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication servent de support aux principaux changements organisationnels (Greenan, Mairesse, 2003). Dans un cas elles permettent au salarié d'adapter lui-même son travail aux contraintes et demandes du client ou de l'utilisateur. Dans l'autre cas elles permettent à l'employeur d'allouer et de tenter de contrôler le travail de chacun. Enfin, en troisième lieu, on constate une augmentation sensible de la pression temporelle, conduisant à une intensification du travail et à une contraction des temps non immédiatement productifs, notamment des espaces d'apprentissage : temps consacré à l'intégration des nouveaux embauchés, temps collectifs d'échanges entre collègues, etc.

II.3.2 Des choix d'organisation plus ou moins contraints et plus ou moins réversibles

Dans certaines entreprises l'organisation du travail a essentiellement pour objectif de limiter les coûts de production. C'est le cas des entreprises positionnées sur des segments où le prix est l'élément clef pour gagner des parts de marché, à l'exemple du secteur du nettoyage ou de la surveillance.

¹ Plus de 70% des salariés sont en contact direct, de vive voix ou par téléphone, avec le public en 2003. Cette proportion est en hausse régulière pour tous les secteurs et toutes les catégories socioprofessionnelles, sauf les cadres (Dares-DRT, 2004).

C'est le cas aussi de la plupart des sous-traitants qui doivent réaliser à moindre coût une production donnée à partir d'un cahier des charges précis. Ces entreprises cherchent donc à rationaliser au maximum le travail pour produire à moindre coût.

A l'inverse certaines entreprises, ne pouvant rivaliser avec les faibles coûts de production de leurs concurrents, notamment lorsque ces concurrents sont issus de pays à faible coût du travail, se doivent d'avoir une organisation du travail leur permettant d'être très réactives en terme de délais de production ou d'innovation pour assurer la pérennité de leur activité. C'est particulièrement le cas pour certains segments de l'industrie qui doivent, pour survivre, éviter de s'enfermer dans des productions de masse et se positionner sur des créneaux spécialisés.

Evidemment, les choix d'organisation du travail sont aussi contraints par la taille de l'entreprise. Les gains liés à la rationalisation des tâches (économies d'échelles, production de masse au moindre coût) sont plutôt attendus dans les grandes structures. A l'opposé, les salariés polyvalents et poly-compétents sont bien souvent une nécessité dans les petites entreprises.

Cette opposition sur la taille des structures reflète aussi la transformation des relations interentreprises. Le recours à la sous-traitance, à l'externalisation, la mise en place de projets coordonnés entre plusieurs entreprises économiquement solidaires, la constitution de groupes de taille mondiale, mais aussi très locale, ont modifié les rapports de forces et la capacité des entreprises à définir de manière plus ou moins autonome leur mode d'organisation et leur choix de gestion des ressources humaines. Dans de nombreux secteurs, le modèle de la grande entreprise intégrée a laissé la place à des réseaux composés d'entreprises complémentaires entretenant des relations fortes, parfois égalitaires, parfois très déséquilibrées (Duclos, Kerbouc'h, 2006).

Enfin, l'organisation du travail au sein d'une même entreprise n'est pas figée. Elle évolue dans le temps, notamment au gré des évolutions techniques, à l'image de ce qui se passe dans l'industrie où les techniciens suivent, au départ, les installations novatrices pour ensuite les confier aux opérateurs quand leur utilisation est routinisée. De même, lorsque les évolutions technologiques sont fortes, les entreprises ont tendance à se réapproprier la maintenance, avant souvent de l'externaliser à nouveau quand les compétences nécessaires se banalisent. Sur de nombreuses fonctions les évolutions sont ainsi « en balancier » (CGP, 1999). Par ailleurs, si les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont permis de rationaliser de nombreux éléments de la relation avec le fournisseur ou le client, elles ont également dégagé de nouvelles gammes de prestations de services à forte valeur ajoutée (suivi personnalisé de la clientèle, etc.). Dans le cas des contacts

téléphoniques avec les clients, les grandes entreprises réinvestissent désormais ces fonctions qu'elles avaient auparavant fortement rationalisées et sous traitées à des centres d'appel externes.

Centre d'analyse stratégique
18 rue de Martignac
75700 Paris cedex 07
Téléphone 01 45 56 51 00
www.strategie.gouv.fr

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

Extrait 7 : Le retour des marchés internes ?

pp. 68-70

III.2.2 ... mais qui pourrait redevenir une pratique généralisée dans les grandes entreprises

Dans la banque, les assurances, les grandes entreprises des transports, mais aussi dans la fonction publique et sur les métiers administratifs qualifiés (L1, L3 et L4), les marchés internes, au sein d'une entreprise ou d'un groupe, sont très fréquemment utilisés pour pourvoir un poste vacant. Dans l'industrie, les techniciens sont souvent appelés à changer d'emploi en interne, soit simplement pour diversifier leur expérience professionnelle, soit pour aller vers des postes de cadres. Ces mouvements internes se font généralement dans un environnement fonctionnel et géographique proche (Delarre, Duhautois, 2003).

Dans ces grandes structures, l'importance de la culture d'entreprise, la connaissance et le respect des codes sociaux sont autant d'éléments qui peuvent amener l'entreprise à privilégier un recrutement en interne plutôt qu'un recrutement externe. Pour l'employeur, faire évoluer ses salariés c'est accroître leurs expériences professionnelles et donc les compétences internes. Par ailleurs, le simple fait d'offrir des perspectives d'évolutions professionnelles à quelques uns constitue une incitation d'effort pour les autres, dimension importante dans les structures où les niveaux d'implication des salariés dans le travail sont difficiles à appréhender.

L'importance de ces marchés internes a permis d'attirer des actifs diplômés sur les premiers niveaux de qualification des emplois, constituant ainsi une réserve de main-d'œuvre très qualifiée. Certains de ces salariés ont accepté un emploi peu en rapport avec leur niveau de formation avec l'espoir de pouvoir évoluer par la suite dans l'entreprise à l'abri du chômage. Ainsi, un tiers des employés de la fonction publique de catégories C de moins de 30 ans est titulaire d'un diplôme de niveau bac+2 ou plus.

Mais depuis la fin des années 1970, les marchés internes sont en repli (Gautié, 2002), du moins pour les postes peu ou moyennement qualifiés et les promotions se font de plus en plus en changeant d'entreprise (Amossé, 2003). Les changements techniques et organisationnels ont profondément modifié les compétences attendues sur les différents niveaux de qualification des postes de travail (cf. II.3.3). Par ailleurs, la très forte augmentation du niveau de formation des jeunes, le développement des filières professionnelles, et surtout l'abondance de la main-d'œuvre ont contribué à augmenter le coût relatif de la

formation acquise sur le tas dans l'entreprise. Tous ces éléments ont déstabilisé les marchés internes du travail : de nombreux métiers, qui étaient jusqu'alors essentiellement accessibles en interne, le sont dorénavant aussi par les marchés externes, surtout lorsque les compétences requises sont abondantes sur le marché du travail. Les grandes entreprises ont ainsi pu reporter sur la sous-traitance et sur des contrats de courte durée la part plus banalisée et/ou la plus fluctuante de leur activité, renforçant l'instabilité de l'emploi des moins qualifiés (CERC, 2005). Sur les segments les plus stratégiques, les grandes entreprises ont, au contraire, pu continuer à offrir des carrières stables avec une forte ancienneté à leur travailleurs les plus qualifiés.

Les marchés internes ont émergé au cours des trentes glorieuses pour faire face aux tensions sur le marché du travail qualifié et pour fidéliser une main-d'œuvre qui, dans un contexte de plein-emploi, passait facilement d'une entreprise à une autre. Si cette situation se reproduit à l'avenir, certaines entreprises devraient être incitées à développer leurs propres politiques de formation et de fidélisation de la main-d'œuvre. Elles auront en effet plus de difficultés à pourvoir leurs postes de premiers niveaux de qualifications par des salariés déclassés. Elles devront être en capacité d'accueillir et de former sur le tas des personnes moins diplômées et/ou moins immédiatement opérationnelles qu'auparavant, et donc, plus globalement, accroître leur investissement dans l'acquisition de compétences de l'ensemble de leurs salariés.

Pour faire face à ces difficultés, les grandes entreprises et les groupes auront le plus de marges d'action. Dans l'industrie, elles feront supporter par leurs sous-traitants ou aux entreprises d'intérim l'acquisition de compétences par des salariés occupant les postes d'ouvriers non qualifiés avant d'éventuellement les intégrer sur des postes d'ouvriers qualifiés. L'intérim est d'ores et déjà très utilisé comme vivier de recrutement, dans l'industrie automobile par exemple. Sur les postes plus qualifiés, si les compétences évoluent trop vite ou sont facilement transférables, les grandes entreprises essayeront de s'appuyer sur des prestataires de services pour disposer de salariés maîtrisant les dernières évolutions techniques sur des domaines qui ne sont pas forcément le cœur de métier de l'entreprise (c'est déjà le cas dans la maintenance informatique). Les formules juridiques permettant cette « intermédiation » de la relation d'emploi (Del Sol, Moysan-Louazel, Turquet, 2005) sont en plein développement : portage salarial, intérim hautement qualifié, etc. Les entreprises pourront utiliser ces prestataires comme vivier de recrutement pour des embauches définitives après avoir pu évaluer la capacité

des individus à s'intégrer à leur culture et à assimiler des compétences moins formelles (relationnelles, organisationnelles, capacité d'encadrement).

A l'avenir, ces relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants pourraient se rééquilibrer, les grandes entreprises trouvant un intérêt à préserver et à améliorer la qualité des produits et des prestations de leurs sous-traitants, notamment au travers de normes et de certifications. Certaines entreprises pourraient par exemple accueillir et former en apprentissage des salariés, avant de les diriger par la suite chez leurs sous-traitants, comme cela est déjà mis en œuvre dans l'industrie électronique dans la région de Grenoble. Dans l'industrie aéronautique, les grands donneurs d'ordres et leurs sous-traitants ont mis en place une gestion coordonnée de la main-d'œuvre visant à éviter une politique de débauchage par les premiers des salariés « rares » situés chez les seconds (DGEFP, 2005).

Les trajectoires professionnelles ne prendront donc plus la forme classique de la mobilité interne ascendante au sein de la grande entreprise, mais dans le cadre d'un marché interne élargi à un réseau d'entreprises, inscrit généralement dans un bassin d'emploi et dans le cadre de relations de long terme entre différents prestataires, sous-traitants et donneurs d'ordres (cf. IV.1). Des structures d'intermédiation, informelles ou plus structurées comme des groupements d'employeurs ou des entreprises d'intérim, pourront émerger afin d'assurer cette circulation des individus. Une telle mutualisation des trajectoires professionnelles est aussi un moyen, pour ces grandes entreprises, de se prémunir contre le risque de voir l'investissement que constituent la sélection, l'accueil et la formation d'un nouveau salarié, profiter à une entreprise concurrente.

Centre d'analyse stratégique
18 rue de Martignac
75700 Paris cedex 07
Téléphone 01 45 56 51 00
www.strategie.gouv.fr

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

Extrait 8 : L'intensification des difficultés de recrutement pour certains emplois peu qualifiés

pp. 71-72

III.3.2 Certains métiers peu qualifiés des services pourraient connaître une intensification de leurs difficultés de recrutement

Une seconde catégorie de métiers peu qualifiés recourant fortement à des chômeurs regroupe des profils de recrutement plus larges que les précédents. Il s'agit essentiellement des emplois saisonniers de l'agriculture et de certaines professions peu qualifiées des services, comme les employés de l'hôtellerie-restauration (S2), les caissières et employés de libre-service (R0). Les emplois salariés de vendeur (R1), bien que généralement considérés comme relativement qualifiés peuvent être rattachés à cette catégorie : ils incluent notamment les emplois de téléopérateurs².

Les profils de recrutement sont plus diversifiés que pour les métiers peu qualifiés de l'industrie et du bâtiment. Les femmes peu diplômées représentent une part importante de ces emplois, notamment dans le commerce, mais les jeunes diplômés, hommes et femmes, y sont de plus en plus nombreux (cf. II.1.2).

Dans ces familles professionnelles, les embauches se font plutôt sur des contrats à durée déterminée courts ou sur des emplois informels. Le recours au temps partiel y est fréquent et rend le travail très intensif. Par ailleurs, le contact direct avec les clients conduit souvent à des situations de tension, rendant les conditions de travail parfois difficiles à supporter sur longue période. Les emplois saisonniers de l'agriculture et du tourisme posent par ailleurs des problèmes spécifiques de logement (cf. II.2).

Un nombre important d'employeurs ont structurellement du mal à attirer et surtout à conserver leurs salariés, comme dans l'hôtellerie-restauration ou l'agriculture. De fait, les conditions de travail, la faiblesse des rémunérations et le manque de perspectives d'évolution professionnelle font que les salariés quittent le métier dès qu'ils en ont la possibilité. Ces mécanismes de fuite

² Les emplois de téléopérateurs sont difficiles à repérer dans la version actuelle des familles professionnelles, car ils n'étaient pas prévus dans la nomenclature des PCS de 1982. L'enquête Emploi de 2003 qui a été codifiée dans les nomenclatures de 1982 et 2003 montre qu'ils sont généralement classés parmi les vendeurs (R1).

viennent alors augmenter le nombre de recrutements nécessaires, et donc les difficultés à trouver la main-d'œuvre disponible. Certains directeurs de magasins cherchent ainsi à se prémunir contre ces mécanismes de fuite en recrutant spécifiquement des mères de famille monoparentale et des étudiants d'origine modeste, supposés être dans le besoin et qui ne les laisseront pas tomber (Lochard, Ughetto, 2006). Un raisonnement similaire est fréquemment mentionné pour les emplois saisonniers de l'agriculture, souvent pourvus par des immigrés temporaires, qui, de par leur situation administrative, peuvent difficilement abandonner leur emploi en cours de contrat.

Certains de ces métiers connaissent ou pourraient connaître à l'avenir une amélioration de leur contenu, conduisant les employeurs à proposer des emplois plus stables et de meilleures conditions de travail. Cela est actuellement le cas pour les téléopérateurs, dont les emplois ont tendance à être réinternalisés dans les grandes entreprises pour améliorer leur vitrine commerciale (CGP, 2005). Les difficultés à fidéliser la main-d'œuvre ont aussi joué un rôle important dans cette évolution. De manière plus hypothétique, une transformation similaire pourrait être observée parmi les caissières, du moins dans certaines enseignes jouant sur la qualité du service à la clientèle, parallèlement à la diminution possible du volume global d'emplois liée à l'automatisation de la lecture des chariots (voir fiche R « Commerce »).

Mais pour la plupart de ces métiers, les entreprises ne seront pas incitées à modifier leurs comportements d'embauches tant que le chômage restera à un niveau élevé, et des difficultés récurrentes de recrutement apparaîtront à chaque amélioration conjoncturelle de la situation de l'emploi.

Ces difficultés pourraient devenir durables si d'autres perspectives s'ouvraient pour les jeunes diplômés et les femmes peu qualifiées. Les perspectives d'amélioration de la situation de l'emploi chez les sortants du système éducatif titulaires d'un diplôme du supérieur (cf. III.4.2) pourraient les détourner en partie des emplois du commerce et de l'hôtellerie-restauration. Par ailleurs, les nombreux postes à pourvoir parmi les services d'aides aux personnes pourraient élargir les choix ouverts aux femmes peu diplômées sur le marché du travail. En retour, les entreprises pourraient être amenés à améliorer les conditions d'emploi et de travail pour pourvoir leurs postes vacants.

Si des difficultés de recrutement persistent, de nouveaux modes d'organisation du travail pourraient apparaître conduisant à améliorer les perspectives de trajectoires professionnelles. De telles innovations en matière de gestion de la main d'œuvre ont déjà pu être repérées ici ou là. On peut ainsi évoquer des entreprises saisonnières de tourisme se regroupant autour d'un groupement

d'employeurs afin d'offrir des emplois sur l'ensemble de l'année ou d'assurer une offre de logements accessibles à leurs salariés saisonniers (cf. IV.1). Dans la grande distribution, certaines enseignes ont favorisé la constitution d'équipes autonomes avec de larges marges de manœuvre prenant en charge un secteur entier du magasin, permettant ainsi de rendre supportables les conditions de travail au sein d'organisations polyvalentes et gratifiantes (Ughetto, 2002). Dans un tout autre registre, des fédérations locales d'employeurs du secteur de la restauration, en Alsace par exemple, ont défini des chartes de bonne gestion de la main-d'œuvre afin de rendre lisibles leurs efforts auprès des demandeurs d'emplois et des intermédiaires sur le marché du travail, notamment l'ANPE. De telles chartes peuvent permettre d'améliorer l'attractivité du secteur en valorisant les « bons » employeurs et en stigmatisant les « mauvais ». Enfin, dernier exemple, l'intégration de petites entreprises au sein de groupes ou de réseaux plus ou moins étendus, situation de plus en plus fréquente dans la restauration, l'hôtellerie ou le commerce (cf. II.3.5), peut leur permettre de disposer de ressources en matière de gestion des ressources humaines. Au sein de ces réseaux, les salariés auraient, quant à eux, la possibilité d'augmenter leur temps de travail en exerçant des activités complémentaires. Ils pourraient aussi disposer d'un espace de mobilité professionnelle élargi.

Centre d'analyse stratégique
18 rue de Martignac
75700 Paris cedex 07
Téléphone 01 45 56 51 00
www.strategie.gouv.fr

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

Extrait 9 : Le plein-emploi pour les diplômés du supérieur ?

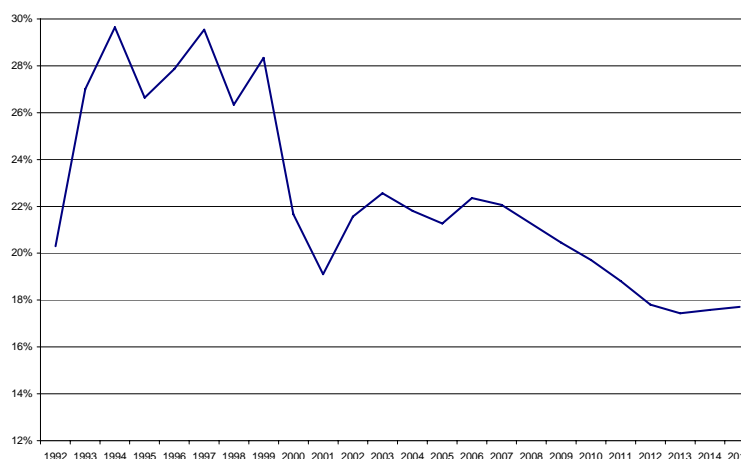
pp. 75-76

III.4.3 ... qui entrera en contradiction avec des sortants du système éducatif un peu moins nombreux et dont les niveaux de formation augmentent tendanciuellement peu

Il n'est pas certain que les entreprises puissent recruter un nombre croissant de jeunes débutants sur des niveaux de formation de plus en plus élevés. Les volumes globaux de sortie du système éducatif seraient en effet légèrement en baisse (cf. I.1), du moins d'ici 2015, le total des sorties passant d'un maximum de 760 000 entre 1999 et 2002 à un peu moins de 730 000 en 2015.

Globalement, la conjonction d'un volume de sortants en baisse et de flux de recrutement en légère hausse pourrait conduire à une baisse du chômage des jeunes issus du système éducatif (graphique 11). Cette évolution est d'autant plus probable que la baisse globale du chômage se traduit généralement par une diminution amplifiée du chômage des jeunes (Fondeur, Minni, 2006).

Graphique 11 : Le taux de chômage des jeunes moins de deux ans après la fin des études



Source : INSEE, projections DEPP, CAS, calculs CAS ; séries observées et retropolées jusqu'en 2005, projetées ensuite.

Cette évolution positive de l'emploi ne devrait cependant profiter qu'aux jeunes les plus diplômés. Certaines familles professionnelles qui recrutent déjà massivement parmi les débutants diplômés du supérieur (niveaux I et II), comme les enseignants (W0), les informaticiens (M0), les personnels de la recherche (N0), ou au niveau Bac+2 (niveau III) comme les infirmières (V1) et les

Les Métiers en 2015

Rapport consultable à partir du 3 janvier 2007 sur www.strategie.gouv.fr
Publication conjointe du Centre d'analyse stratégique et de la DARES

- 34 -

techniciens du bâtiment (B6), auront un nombre important de postes à pourvoir. Cette demande soutenue de jeunes diplômés par les entreprises et l'administration pourraient conduire éventuellement à des situations de quasi plein-emploi, voire à des pénuries de main-d'œuvre (tableau 19).

A contrario, la situation des sortants sans diplôme ou avec le seul BEPC continuerait à se dégrader, particulièrement pour les jeunes hommes dont les rares débouchés sont généralement des emplois très instables et non qualifiés de la logistique (J0), de la sécurité (T3) et dans une moindre mesure du bâtiment (B0). Pour les jeunes filles faiblement diplômés, beaucoup moins nombreuses que les jeunes hommes³, la situation du point de vue du chômage pourrait être moins dégradée du fait des recrutements importants qui interviendront dans les emplois peu qualifiés des services qui leur sont ouverts : caissières et employées de libre-service (R0), employées de l'hôtellerie et de la restauration (S2), agents de service (T4). Toutefois, ces emplois sont très massivement à temps partiel, ce qui fragilise le lien de ces jeunes filles avec le marché du travail (Milewski et alii, 2005) Si leur taux de chômage peut éventuellement s'améliorer par rapport à celui des jeunes hommes faiblement diplômés, leur taux d'activité pourrait rester faible.

Tableau 19 : Situation des jeunes sortis du système éducatif depuis moins de 2 ans

Plus haut niveau de diplôme atteint	Volume annuel de sortants		Taux de chômage (en moyenne sur les 2 ans)	
	2003-2005	2015	2003-2005	2015
Diplôme Bac + 3 et plus	176 000	185 000	16%	2%
Diplôme Bac + 2	134 000	128 000	14%	2%
Diplôme Bac	169 000	172 000	19%	21%
Diplôme CAP-BEP	130 000	128 000	25%	25%
Sans diplôme ou brevet des collèges	132 000	120 000	41%	56%
Ensemble	741 000	733 000	22%	18%

Source : 2003-2005 : INSEE, enquêtes Emploi, DEP, calculs CAS ; 2015 : simulation CAS à partir des hypothèses de structures de recrutement retenues par la DEPP ; projection DEPP pour les volumes de sortants (HCEEE, 2006).

Lecture : En fin d'années universitaires 2001-2003, 176 000 diplômés de niveau Bac + 3 et plus ont achevé leurs études initiales. Dans les deux années suivant cette sortie, en 2003-2005, 16% d'entre eux étaient en moyenne au chômage.

Note : Les projections de sorties sont obtenues en gardant constante la structure des sorties par niveau de diplôme. L'emploi résulte de l'hypothèse haute de recrutement de débutants retenue par la DEPP (620 000 par an), en distinguant les évolutions des entrées en apprentissage, les recrutements en cours d'études et ceux ayant lieu à la sortie du système éducatif.

³ Les sorties aux niveaux VI et Vbis représentaient en 2002, 12% des sorties des garçons et 8% des sorties des filles (source : Insee, enquête Emploi).

Pour les sortants titulaires d'un CAP-BEP et du baccalauréat⁴, la situation continuerait à être très contrastée selon les spécialités de formation. Le maintien des recrutements à ces niveaux pour faire face au renouvellement d'ouvriers qualifiés de l'industrie et du bâtiment (cf. III.1.1) permettrait de maintenir les perspectives d'insertion rapide dans ces spécialités. Elles s'appuieraient aussi sur le développement marqué des formations en alternance. Il en irait de même pour les titulaires d'un diplôme de niveau V de la santé et de l'action sociale, comme celui d'aide-soignante (V0). Toutefois, les liens entre spécialité de formation et métier sont souvent très lâches (Chardon, 2006a), six jeunes diplômés de l'enseignement technique et professionnel sur dix occupant un emploi en dehors des métiers cibles ou proches de leur formation (OREFRA-DEP, 2004). Ces jeunes débutants pourraient se retrouver par ailleurs en concurrence avec des adultes plus âgés, passant par d'autres formes de certifications des qualifications, qu'il s'agisse de formations pour adultes ou de la validation des acquis de l'expérience.

Cette évolution tendancielle, contrastée selon les niveaux de formation, pourrait en retour modifier les perspectives d'évolution des sorties du système éducatif. D'une part, les situations de quasi plein-emploi éventuelles pour les sortants diplômés des niveaux Bac+2 ou Bac+3 pourraient conduire certains étudiants en échec dans les filières générales à se réorienter volontairement vers des formations à visée professionnelle comme les licences professionnelles. Une telle évolution permettrait de retrouver la destination initiale de ce type de formation, actuellement essentiellement utilisée par des étudiants d'IUT ou de STS comme troisième année d'étude. Elle permettrait ainsi de progresser vers l'objectif politique de 50% d'une génération diplômée du supérieur (HCEEE, 2006). Elle supposerait toutefois un accompagnement renforcé des étudiants en début de cursus universitaire afin de leur permettre de se réorienter suffisamment tôt, mais aussi un effort financier conséquent, les formations professionnalisantes étant beaucoup plus coûteuses que les formations généralistes.

Mais les conséquences les plus importantes de ces fortes difficultés de recrutement de débutants diplômés pourraient advenir sur le marché du travail, en conduisant certaines entreprises à limiter les niveaux de diplôme requis. Une telle évolution nécessiterait des changements importants dans les modes de gestion de la main-d'œuvre et ne pourrait se mettre en place de manière spontanée que si les situations de tensions se révélaient durables. Elle suppose en effet que les critères de sélection, aujourd'hui très centrés sur les

⁴ Les sortants de niveau Bac sont essentiellement des titulaires de baccalauréat professionnel.

niveaux de diplôme, fassent davantage référence à des compétences en lien avec celles effectivement mises en œuvre dans le travail.

Centre d'analyse stratégique
18 rue de Martignac
75700 Paris cedex 07
Téléphone 01 45 56 51 00
www.strategie.gouv.fr

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

Extrait 10 : L'amélioration du maintien en emploi des seniors les plus qualifiés

pp. 79-80

III.5.3 Les possibilités de maintien en emploi des seniors très qualifiés pourrait s'améliorer

L'objectif global de l'allongement de la durée d'activité ne concernera pas tous les métiers de la même manière. Au-delà des quelques familles professionnelles peu concernées par les départs en fin de carrière car les travailleurs y sont relativement jeunes (caissiers et employés de libre-service, informaticiens, employés HCR, etc.), trois cas de figures peuvent être distingués, selon que la demande de travail y est faible ou qu'il existe des problèmes spécifiques de pénibilité. Ces critères permettent d'analyser conjointement l'évolution de la demande de travail et les marges de manœuvre pour reculer l'âge de départ.

Le premier cas correspond aux métiers où le nombre de postes à pourvoir est faible. Ces métiers, qui regroupent l'essentiel des familles professionnelles d'ouvriers non qualifiés de l'industrie et du bâtiment, mais aussi des professions comme les secrétaires (L0), se caractérisent par des âges de départ relativement précoces et des sorties en fin de carrière fréquentes vers le chômage avec dispense de recherche d'emploi. Certains d'entre eux combinent des problèmes de santé (ONQ du bâtiment). On y trouve aussi les métiers d'indépendants où, au contraire, les âges de départ sont élevés. Sauf pour ces derniers, les perspectives de se maintenir en emploi au-delà de l'âge actuel de départ sont faibles pour les travailleurs âgés. Les employeurs ont en effet peu intérêt à maintenir ces personnes en poste alors qu'elles occupent des métiers dont les effectifs sont en nette diminution. Les possibilités de maintien dans l'emploi sont plus à rechercher du côté des reconversions en deuxième partie de carrière. Mais le faible niveau de qualification des personnes en place constitue souvent un frein à ces mobilités. Environ 25% des quinquagénaires occupent un métier de ce type.

Le deuxième cas de figure correspond aux familles professionnelles où la demande de travail est dynamique, mais où les sorties pour raisons de santé sont fréquentes. Environ 30% des quinquagénaires occupent un métier ayant ces caractéristiques. Les contraintes de pénibilité y sont souvent fortes comme pour les aides-soignants (V0), la plupart des métiers du transport, de la logistique et de la manutention (J0, J1), les ouvriers qualifiés du bâtiment (B1,

B2, B5) et certains ouvriers qualifiés de l'industrie (mécanique B4, réparation automobile B5, du bois F3, de la maintenance G1).

Du fait de la pénibilité du travail, les âges de départ sont relativement faibles. Certains de ces métiers connaîtront des tensions, mais la possibilité de maintenir les salariés plus longtemps en emploi se heurtera à des problèmes de santé. Les solutions à moyen terme passent bien sûr par la limitation de l'exposition aux situations pénibles et par l'amélioration des conditions de travail. Elles passeront aussi par la modification des organisations de travail pour permettre à ces personnes de rester dans l'emploi à des postes moins difficiles en fin de carrière, tout en faisant bénéficier leurs collègues de travail de leur expérience, y compris dans la manière d'éviter la pénibilité de certaines postures (Pueyo, 2002).

Enfin, le troisième cas de figure regroupe plus de 40% des quinquagénaires en emploi et concentre 80% des cadres et 60% des professions intermédiaires. Il s'agit de métiers qui ne semblent pas nécessiter un aménagement lourd du poste de travail en fin de carrière et où le nombre de postes à pourvoir peut inciter l'employeur à garder plus longtemps ses salariés. Ces familles regroupent des métiers où l'âge de départ est déjà relativement élevé : personnels d'études et de recherche (N0), cadres administratifs et financiers (L5), personnels de la communication (U0), etc. Il s'agit dans ce cas de personnels souvent diplômés, et dont on peut penser qu'ils sont satisfaits de leur emploi et en bonne santé : interrogés sur leurs intentions de départ à la retraite, ils souhaitent d'ores et déjà retarder leur âge de départ (Rapoport, 2006).

Mais on retrouve aussi, dans ce troisième cas de figure, des familles professionnelles où l'âge de départ est faible. Ce peut être le cas dans de grandes entreprises publiques où le bénéfice d'une retraite anticipée à taux plein a été offert assez largement aux salariés, au-delà des situations pénibles à proprement parler (agents administratifs et cadres des transports J5, J6), ou chez les militaires et des policiers (T5). Cette situation concerne aussi des secteurs qui ont connu pendant longtemps des mesures de préretraite, comme les employés de la banque et des assurances (Q0, Q1), certains ouvriers qualifiés de l'industrie (électricité C1, enlèvement de métal D1, industries de process E1), les techniciens et agents de maîtrise de ces mêmes secteurs, ou encore les ingénieurs et cadres techniques de l'industrie (H0). Du fait du nombre important de postes à pourvoir, l'employeur aura intérêt à garder un peu plus longtemps ces salariés en emploi. Une des difficultés pour ces salariés sera alors d'accepter de partir plus tard, alors que les générations

précédentes ont pu bénéficier de conditions de départ relativement favorables dans le cadre de préretraites. La persistance de ces départs précoces peut aussi traduire le manque d'incitation pour l'employeur à former ces salariés jusqu'à la fin de leur carrière.

Les métiers des services aux personnes fragiles sont un cas de figure un peu à part. Les âges de départs y sont élevés (cf. III.5.1) et les postes à pourvoir importants. Pour autant les postures parfois pénibles (porter un enfant, lever une personne âgée, faire le ménage, etc.) rendent peu probable un recul supplémentaire des âges de départ en fin de carrière.

Centre d'analyse stratégique
18 rue de Martignac
75700 Paris cedex 07
Téléphone 01 45 56 51 00
www.strategie.gouv.fr

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

Extrait 11 : La disparition du vivier traditionnel de recrutement des emplois d'aides à domicile

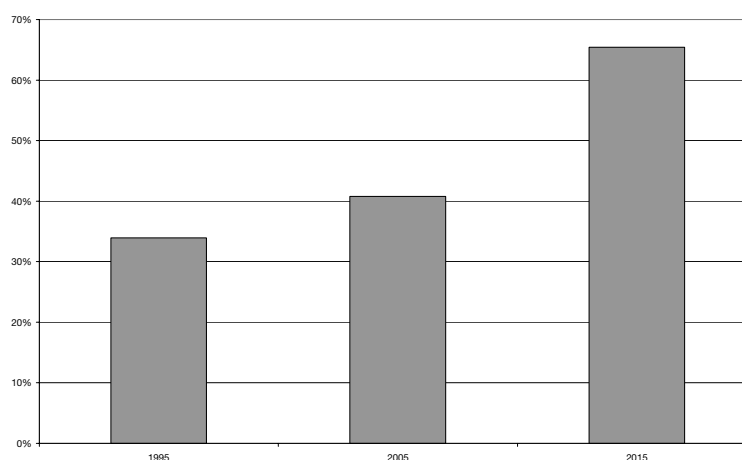
pp. 167-169

II.3.1 Favoriser la mixité et modifier les profils de recrutement : comment pallier à la disparition du « vivier » traditionnel de recrutement ?

L'ensemble des métiers d'aide aux personnes fragiles risque de se heurter à des difficultés majeures de recrutement, particulièrement en ce qui concerne les aides à domicile. En effet, les aides à domicile, tout comme les assistantes maternelles, sont massivement recrutées parmi les femmes de 40 ans et plus, sans diplôme et reprenant une activité après être restées longtemps inactives, généralement pour élever leurs enfants. Pour les assistantes maternelles, le choix de cette activité se situe dans la continuité de leurs activités antérieures (Aballéa, 2005). Pour les aides à domicile, cette reconversion est largement favorisée par les dispositifs non marchands de politique de l'emploi : la proportion de contrats aidés était de 4,6% dans les métiers du grand âge en 2002, contre 1,8% dans l'ensemble de la population en emploi.

Pourtant dans les années qui viennent, ce vivier traditionnel de recrutement va largement diminuer : si les générations de femmes de 40 ans en 2005 ne sont que 39% à être titulaires d'un diplôme supérieur ou égal au baccalauréat, ce sera le cas de 68% de celles qui auront 40 ans en 2015, du fait de l'explosion scolaire des années 1985-1995 (graphique 16).

Graphique 16 : Part de femmes de 40 ans titulaires d'un diplôme supérieur ou égal au baccalauréat en 1995, 2005 et 2015



Source : INSEE, enquêtes Emploi

Centre d'analyse stratégique
18 rue de Martignac
75700 Paris cedex 07
Téléphone 01 45 56 51 00
www.strategie.gouv.fr

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

Les Métiers en 2015
Rapport consultable à partir du 3 janvier 2007 sur www.strategie.gouv.fr
Publication conjointe du Centre d'analyse stratégique et de la DARES

- 41 -

Par ailleurs, les interruptions d'activité sont de plus en plus courtes et cette tendance devrait s'accroître avec des dispositifs tels que celui permettant aux femmes en fin d'APE de bénéficier d'une formation en vue de réintégrer le marché du travail.

Aussi, les entreprises du secteur, comme les particuliers, devront modifier leurs profils de recrutement et adapter les emplois proposés aux personnes effectivement disponibles sur le marché du travail. Trois dimensions complémentaires peuvent ainsi être mises en avant :

- d'une part, comment faire évoluer les représentations pour permettre aux hommes d'entrer sur ces métiers et sortir de l'image de métiers « naturellement » féminins ?
- d'autre part, comment attirer et retenir des personnes qui seront globalement plus diplômées qu'actuellement, et donc plus facilement tentées d'aller voir ailleurs et plus exigeantes sur la qualité de l'emploi ?
- enfin, dans l'optique de réduction du chômage, comment continuer à intégrer et former, y compris sur le tas, des personnes éventuellement éloignées du marché du travail ?

II.3.2 La concurrence entre les secteurs pénalisera l'aide à domicile : comment construire l'attractivité de ces métiers ?

Cette situation sera rendue d'autant plus sensible que tous les secteurs d'aide aux personnes fragiles vont avoir de nombreux postes à pourvoir au même moment et sur des métiers proches (tableau 27).

Tableau 27 : Les concurrences entre les différents métiers connexes de l'aide et du soin aux personnes fragiles

FAP	Intitulés	Postes à pourvoir 2005-2015	<i>dont métiers de la petite enfance</i>	<i>dont métiers du handicap</i>	<i>dont métiers du grand âge</i>
T1	Employées de maison	162 000	14 400 ⁵	#	20 700
T2	Assistantes maternelles et aides à domicile	383 400	158 100	44 100	170 200
T4	Nettoyeurs et agents de servies	378 100	4 000	20 900	45 600
V0	Aides-soignants et assimilés	257 900	17 100	10 000	83 000
V1	Infirmières et assimilés	201 000	3 700	2 400	22 800
V4	Professionnels de l'action sociale	149 200	6 700	37 000	12 200

Source : DARES, CAS

Lecture : Entre 2005 et 2015, 162 000 postes seront à pourvoir dans la famille professionnelle T1 des employées de maison, dont 14 400 parmi les métiers de la petite enfance et 20 700 pour le grand âge.

Cette situation conduira à de fortes concurrences entre secteurs de l'aide, comme entre les différents types d'employeurs : particulier, associatif, privé commercial, fonction publique hospitalière et territoriale.

Parce qu'ils offrent une meilleure sécurité de l'emploi, les postes de la fonction publique hospitalière ou territoriale (CCAS : Centre Communal d'Action Sociale) seront vraisemblablement les plus attractifs. Les postes dans les maisons de retraite pourraient, eux, connaître des difficultés si les situations de sous-effectif perdurent. Par ailleurs, les postes d'aides-soignantes à domicile seront en concurrence directe avec les postes en maisons de retraite ou à l'hôpital.

Mais ce sont surtout les métiers de l'aide à domicile qui risquent d'être les plus difficiles à pourvoir, car les postes ouverts se trouveront en concurrence avec d'autres métiers plus attractifs, comme les métiers de la petite enfance, les assistantes maternelles, les postes d'agent d'entretien en établissement et éventuellement, les postes d'aides-soignantes. Ces concurrences seront d'autant plus probables que se mettra en place la montée éventuelle en qualification des personnes par la VAE ou la formation initiale : le titre d'assistante de vie, délivré par la Ministère du Travail, par exemple, est conçu

⁵ Les gardes d'enfants à domicile peuvent être classées parmi les employés de maison quand elles sont embauchées par des particuliers pour s'occuper essentiellement des tâches ménagères, mais qu'elles gardent aussi de manière ponctuelle les enfants au domicile des parents

pour permettre aux personnes d'accéder aussi bien aux métiers d'aide aux personnes âgées qu'aux métiers de la petite enfance.

Les secteurs de l'aide à domicile connaissent des comportements de fuite des salariés en place vers ces autres secteurs, particulièrement en milieu urbain (ANACT, 2002). L'enjeu central dans les années à venir sera, pour les employeurs et pour les acteurs en charge de la régulation du secteur, de construire l'attractivité de ces métiers. Cela passera par une réflexion approfondie sur l'organisation du travail et sur la structuration de l'offre de services afin de limiter les trois principales raisons de ce manque d'attractivité : les conditions de travail et l'isolement des salariés, les faibles durées du travail et donc de rémunération, et enfin, le manque de perspectives de carrière. Ces freins ont d'ailleurs fait l'objet d'un examen minutieux et ont conduit les pouvoirs publics à chercher les moyens de les contourner dans le cadre du plan de développement des services à la personne (cf. encadré sur ce plan, II.1.2).

Centre d'analyse stratégique
18 rue de Martignac
75700 Paris cedex 07
Téléphone 01 45 56 51 00
www.strategie.gouv.fr

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

Extrait 12 : Les métiers d'ingénieurs techniques, d'informaticiens et des personnels de la recherche

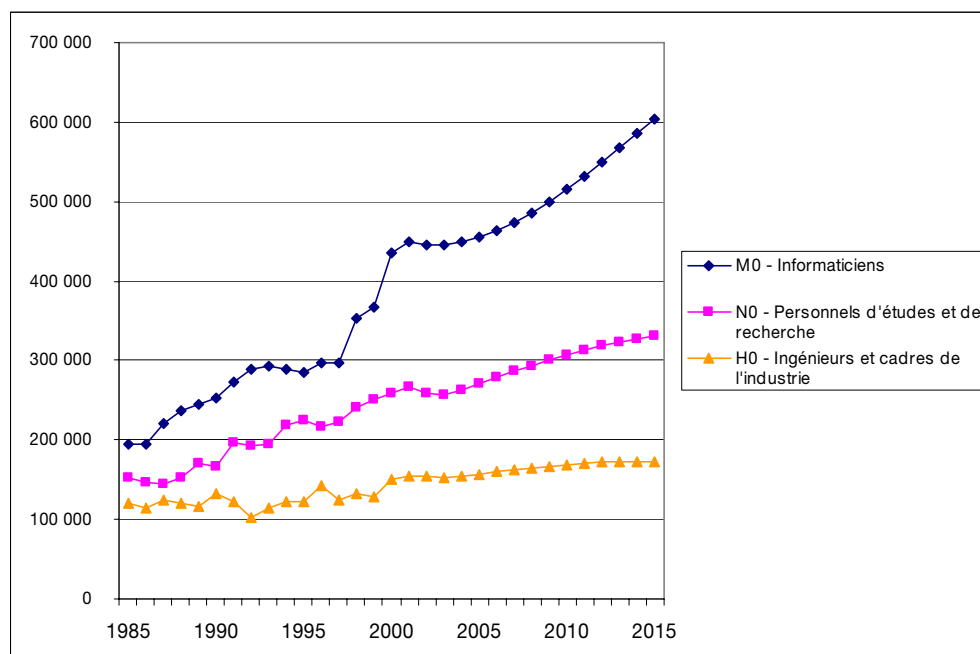
pp. 120-122

Idées-forces

Les besoins en ingénieurs, informaticiens et chercheurs seront toujours croissants.

Actuellement les recrutements se focalisent sur les jeunes diplômés de niveau bac+5 et parfois uniquement les diplômés de certaines écoles d'ingénieurs. Si les employeurs ne diversifient pas leurs profils de recrutement des difficultés à recruter pourraient surgir.

H, M, N Ingénieurs, informaticiens et chercheurs : l'évolution de l'emploi de 1985 à 2015



Centre d'analyse stratégique
18 rue de Martignac
75700 Paris cedex 07
Téléphone 01 45 56 51 00
www.strategie.gouv.fr

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

Les Métiers en 2015
Rapport consultable à partir du 3 janvier 2007 sur www.strategie.gouv.fr
Publication conjointe du Centre d'analyse stratégique et de la DARES

- 45 -

H, M, N Ingénieurs, informaticiens et chercheurs : le nombre de postes à pourvoir d'ici 2015

	Emploi 2015	Créations nettes d'emploi 2005-2015	Départs de l'emploi 2005 - 2015	Postes à pourvoir entre 2005-2015	En moyenne annuelle par rapport l'emploi total	Variation des départs de l'emploi de 2005 à 2015 par rapport à ceux de 1995 à 2005
H0 Ingénieurs techniques industrie	172	15	39	54	3,2%	4
M0 Informaticiens	604	149	58	207	3,9%	71
N0 Personnels études et recherche	331	60	58	118	3,8%	24
Emploi total	25 506	1 513	6 007	7 520	3,0%	32

H, M, N Ingénieurs, informaticiens et chercheurs : les caractéristiques de la population en emploi

	% femme en 2002	% de plus de 50 ans	% de bac et plus	part des moins de 10 ans d'expérience dans les embauches	% de la FAP travaillant dans une entreprise de moins de 20 salariés
H0 Ingénieurs techniques industrie	10	31	77	56	9
M0 Informaticiens	20	12	87	72	15
N0 Personnels études et recherche	20	27	94	75	12
Total actifs occupés	45	24	42	50	29

Centre d'analyse stratégique
18 rue de Martignac
75700 Paris cedex 07
Téléphone 01 45 56 51 00
www.strategie.gouv.fr

Contact : Caroline de JESSEY
01 45 56 51 37 - 06 21 80 35 63
caroline.de-jessey@strategie.gouv.fr

H, M, N Ingénieurs, informaticiens et chercheurs : la répartition sectorielle de l'emploi

Famille professionnelle	1er secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP	2ème secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP
H0 Ingénieurs techniques industrie	G2 Eau, gaz, électricité	10	F5 Métallurgie, transform. métaux	8
M0 Informaticiens	N2 Conseil et assistance	49	L0 Activités financières	8
N0 Personnels études et recherche	N2 Conseil et assistance	19	N4 Recherche et développement	19

L'impact des fins de carrière des générations du baby-boom

- Les volumes des départs en fin de carrière chez les ingénieurs et les personnels de recherche sont d'ores et déjà très importants ; ils devraient se maintenir à l'avenir. Les informaticiens sont plutôt jeunes et si la hausse des départs en fin de carrière devrait être importante, les effectifs concernés sont relativement faibles.

Les déterminants de la demande de travail

Un emploi en forte hausse dans une économie tirée par l'innovation et les nouvelles technologies

- Le nombre d'informaticiens devrait progresser à un rythme moins soutenu qu'à la fin des années 1990 (on observe plutôt une stagnation des effectifs actuellement). Il n'y a pas de grands projets créateurs d'emplois de cadres en vue (comme le passage à l'an 2000, le passage à l'euro). Beaucoup d'entreprises sont maintenant équipées en informatique : on s'orienterait plutôt vers des activités de maintenance et moins vers du développement. A l'avenir, on aurait peut-être moins de cadres et plus de techniciens (contrairement à ce qui s'est passé jusqu'ici). Les activités délocalisées augmentent moins que dans d'autres pays (Etats-Unis, Royaume-Uni). Les risques de délocalisations sont globalement faibles notamment pour toutes les activités qui nécessitent un contact étroit avec la clientèle (maintenance et implantation de solutions informatiques dans les PME).
- Le personnel d'étude et de recherche devrait continuer à augmenter au même rythme que par le passé. Dans tous les secteurs l'innovation restera un ressort essentiel du développement. Néanmoins, cela nécessitera que les investissements des entreprises privées redémarrent. Le volontarisme des pouvoirs publics en matière de recherche sera aussi déterminant pour impulser une meilleure articulation entre recherche publique et privée (pôles de compétitivité).

Les éléments d'incertitudes

- La recherche industrielle nécessite de plus en plus d'atteindre une taille critique, ce qui conduit les groupes transnationaux à rationaliser leurs activités de R&D en les regroupant sur un nombre limité de sites. Dans ce cadre, la difficulté à recruter des chercheurs et/ou des questions de coût du travail pourraient conduire certains secteurs à développer leur R&D en dehors du territoire français.

Les déterminants de l'offre de travail

- Les chercheurs et les informaticiens sont recrutés sur des profils très ciblés : jeune homme diplômé de niveau bac+5 et plus. Dans le secteur privé, les recrutements se font préférentiellement parmi les diplômés d'écoles d'ingénieurs, dans une logique de réseau du fait du lien étroit entretenu avec les entreprises. Dans l'industrie, l'accès par promotion aux postes de cadre est un peu plus ouvert, mais la présence des femmes est moindre.
- Environ quatre informaticiens sur dix travaillent au sein d'une société de services en ingénierie informatique (SSII). Cette proportion est en hausse continue. En SSII, les informaticiens enchaînent les missions et les prestations pour des entreprises clientes. Le passage pendant quelques années au sein d'une SSII avant d'être embauché par une des entreprises clientes est la voie traditionnelle de progression dans la carrière d'un informaticien. Mais le développement rapide de l'infogérance et des contrats de maintenance sur site pourrait limiter à l'avenir les débouchés vers les autres entreprises, d'autant plus que les entreprises clientes sont de plus en plus des PME.
- Pour éviter des tensions à l'embauche des jeunes diplômés, les entreprises devront élargir leurs modes de recrutement : réactiver les filières de promotion interne pour les cadres techniques de l'industrie, faire évoluer les compétences des salariés dans les secteurs où les évolutions techniques sont fortes (informatique). A terme le volume de jeunes diplômés n'augmentera sensiblement que si la présence des jeunes filles est plus importante dans certaines filières scientifiques de formation.

Zoom : La diversification des carrières, l'exemple de la recherche et de l'informatique

- Dans le public, les chercheurs sont traditionnellement embauchés à la sortie d'une thèse et font toute leur carrière dans la recherche. Dans le privé, le métier de chercheur est un emploi de débutant avant une évolution vers des fonctions d'encadrement ou de responsabilités.
- A l'avenir, il est possible que dans le public les postes d'entrées sur une durée limitée se développent fortement au détriment des postes permanents. Après une première expérience de recherche dans le public, les jeunes seraient amenés à se reconvertir dans l'enseignement ou dans la recherche privée. A l'inverse, les métiers stratégiques pour le développement, tant dans le secteur de la recherche que dans l'informatique, portent sur les métiers d'interface, à la charnière entre le

cœur de métier et le client. Ces métiers nécessitent des compétences techniques, mais aussi de fortes capacités à coordonner un projet avec des acteurs en provenance d'univers différents. Une telle évolution ouvre des perspectives de carrière à des personnes expérimentées en provenance d'autres secteurs que celui de la recherche ou de l'informatique. A la fin des années 1990, le secteur de l'informatique, face à de fortes difficultés de recrutement, avait élargi son vivier en formant en interne à l'informatique des salariés en provenance d'autres secteurs, facilitant ainsi les possibilités d'intégration des solutions informatiques dans les entreprises clientes.

Centre d'analyse stratégique
18 rue de Martignac
75700 Paris cedex 07
Téléphone 01 45 56 51 00
www.strategie.gouv.fr

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

Extrait 13 : Accompagner les entreprises

pp. 84-85

IV.1.1 Accompagner les entreprises dans la transformation de leur organisation du travail

Chercher à faire évoluer les pratiques des entreprises en matière de recrutement et d'organisation du travail, ce n'est pas les contraindre à adopter tel ou tel comportement, attitude qui serait contraire au droit à l'exercice de la liberté d'entreprendre. Il s'agit plutôt de résoudre des problèmes concrets en se basant sur la manière dont le marché du travail fonctionne réellement au plus près du terrain (Duclos, Kerbouc'h, 2006). Il faut alors partir du constat que les entreprises, notamment les petites et moyennes, sont souvent prises dans des temporalités et des contraintes externes qui ne leur permettent pas d'anticiper à moyen terme leur avenir. Ces contraintes peuvent provenir de la faiblesse de leur organisation interne, leur taille ne leur permettant pas de bénéficier de fonctions stratégiques pour leur développement, notamment des fonctions de GRH. Ces contraintes peuvent aussi leur être imposées depuis l'extérieur, du fait des stratégies développées par leur donneur d'ordres par exemple.

Ces difficultés à anticiper leur avenir peuvent conduire les entreprises à des comportements routiniers en matière de recrutement et d'organisation du travail. A moyen terme, cela peut les enfermer dans des modes d'organisation obsolètes, peu porteurs en termes de développement des compétences. Si les personnes ayant le profil que ces entreprises ont l'habitude de recruter deviennent moins nombreuses pour des raisons socio-démographiques (cf. B.II.3 par exemple, pour les métiers d'aide à domicile) et/ou moins disposées à venir dans ces PME, soit parce que des entreprises de plus grande taille ou la fonction publique deviennent plus attractives, soit parce que les territoires où ces PME sont situées n'ont plus le dynamisme et les services pour retenir les actifs, ces entreprises connaîtront de fortes difficultés de recrutement. L'apparition et la persistance de ces difficultés pourront ainsi s'analyser, en partie, comme un symptôme de cette « myopie » des entreprises. Leur pérennité et leur croissance dépendront alors des ressources, internes et externes, que ces entreprises pourront mobiliser pour transformer leur organisation du travail, notamment pour permettre l'accueil de personnes ayant des profils diversifiés.

Centre d'analyse stratégique
18 rue de Martignac
75700 Paris cedex 07
Téléphone 01 45 56 51 00
www.strategie.gouv.fr

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

Les Métiers en 2015
Rapport consultable à partir du 3 janvier 2007 sur www.strategie.gouv.fr
Publication conjointe du Centre d'analyse stratégique et de la DARES

- 51 -

L'inertie des comportements des entreprises représente ainsi un risque pour leur survie et/ou leur développement. Mais il représente aussi une source d'externalités négatives pour leur environnement, qui, au niveau local, peuvent constituer un frein au développement économique et social du territoire, notamment en limitant les possibilités de retour à l'emploi des personnes jugées inemployables. La fragilisation de ces PME peut aussi représenter un risque pour leurs entreprises partenaires (donneurs d'ordres, sous-traitants, etc.).

Il existe donc un intérêt collectif à une amélioration des pratiques de GRH des entreprises, particulièrement au niveau local. Cette amélioration pourra passer par un accompagnement renforcé des entreprises dans la définition de leurs futurs besoins de recrutements et dans les réorganisations nécessaires. Cet accompagnement devrait s'inscrire dans un diagnostic local des enjeux, les objectifs à atteindre étant nécessairement différents d'un endroit à l'autre. On peut d'ores et déjà repérer sur le terrain des interventions auprès des entreprises qui peuvent permettre de répondre aux enjeux mis en avant dans ce rapport, notamment :

- faciliter l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés, par exemple par le développement du tutorat ;
- mettre en place des espaces de réflexion entre collègues pour permettre la construction de l'expérience⁶ ;
- mettre en place des outils permettant d'éviter l'obsolescence des qualifications des salariés ;
- améliorer les conditions de travail et d'emploi pour éviter la fuite des salariés ;
- organiser des formations et des actions de professionnalisation de l'encadrement intermédiaire ;
- aider à l'émergence de groupements d'employeurs ;

Ces interventions peuvent être le fait d'organismes tel que l'ARACT⁷, permettant par exemple à une entreprise de repenser son organisation du

travail. En introduisant un regard externe sur le travail effectivement réalisé, cette intervention peut permettre de reconstruire des parcours professionnels pour les salariés, limiter les risques d'usure prématurée, tout en renforçant la capacité d'attractivité et de souplesse de l'organisation (CAS, 2007).

Cette dimension de l'accompagnement des entreprises est aussi un des rôles essentielles des branches professionnelles, les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA)⁸ développant fortement leurs activités de conseil auprès des petites entreprises (Bentabet, Théry, 2006). C'est par exemple le cas de l'OPCA des branches des matériaux de construction (Forcemat) qui diffuse des outils et des aides aux entreprises afin d'anticiper leurs difficultés (CGP, 2005).

Un des enjeux réside souvent dans l'existence et/ou l'émergence d'acteurs collectifs « compétents » (LEST/CERAT, 2006), c'est-à-dire légitimes et capables d'influencer effectivement les décisions des employeurs. L'intervention de ces acteurs collectifs est généralement plus efficace que le registre de l'incitation fiscale, la plupart du temps limité en ne permettant la poursuite que d'un seul objectif, tout en générant des effets indirects souvent non souhaitables. L'intervention d'acteurs intermédiaires permet de prendre en compte les externalités : les entreprises accepteront d'autant mieux ces interventions que celles-ci s'inscriront dans un échange plus global permettant d'assurer leur pérennité et leur croissance.

Un exemple d'échange global est donné par les accords cadres tripartites de branche signés en région Provence Alpes Côtes d'Azur entre la région, l'Etat et les partenaires sociaux de certaines branches (BTP, hôtellerie restauration, etc.). Le constat de départ est que ces branches sont régulièrement confrontées à des difficultés de recrutement. La fuite des salariés en place, notamment des jeunes formés pour les métiers correspondants, ainsi que les fréquentes ruptures anticipées des contrats d'apprentissage, rendent inopérants les efforts de formation et d'orientation professionnelle portés par

⁶ Par exemple, la mise en place de maison des assistantes maternelles (cf. B.II.3).

⁷ Les Agences Régionales pour l'Amélioration des Conditions de travail, sont des structures de droit privé, administrées de manière paritaire et financées par l'Etat (ANACT-DRTEFP) et les Régions. Leurs objectifs sont d'améliorer à la fois la situation des salariés et l'efficacité des entreprises, et de favoriser l'appropriation des méthodes correspondantes par tous les acteurs concernés. Elles aident les entreprises et les autres organisations à développer des projets innovants touchant au travail.

⁸ Les OPCA sont des organismes paritaires chargés de la collecte des fonds destinés à la formation professionnelle continue et à la formation par alternance, contributions dont sont redevables toute entreprise ou travailleur indépendant est redevable. Chaque branche professionnelle doit désigner pour les entreprises appartenant à son champ l'OPCA en charge de cette collecte.

la Région et le service public de l'emploi. L'échange consiste à faire en sorte que les efforts de formation engagés par les acteurs publics soient accompagnés d'actions des organisations professionnelles vers les entreprises du secteur afin que celles-ci améliorent les conditions de travail et d'emploi et fidélisent leur main d'œuvre (LEST/CERAT, 2006).

Les programmes intégrés territoriaux (PIT) mis en place par l'AGEFOS-PME⁹ constituent un autre exemple d'échange global. Ces programmes ont ainsi pour objectifs de sortir les PME de leur isolement, de favoriser les synergies des PME avec les acteurs locaux, de renforcer les solidarités interentreprises et d'articuler politiques professionnelles et politique de développement local (LEST/CERAT, 2006). De telles initiatives peuvent permettre d'éviter les risques d'une spécialisation trop poussée dans des activités de faibles niveaux de valeur ajoutée, avec les risques associés en cas de retournement de leurs marchés ou de concurrence de pays à faible coût du travail. Ces actions peuvent passer par le financement d'actions d'appui-conseil, la formation des chefs d'entreprises, l'appui au développement d'entreprises multisectorielles ou de groupements d'employeurs. En premier lieu, elles s'appuient sur une meilleure diffusion de l'information.

Centre d'analyse stratégique
18 rue de Martignac
75700 Paris cedex 07
Téléphone 01 45 56 51 00
www.strategie.gouv.fr

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

⁹ L'AGEFOS-PME est un des deux OPCA interprofessionnel susceptibles de recevoir les fonds de la formation professionnelle continue et de la formation par l'apprentissage. Créé par la CGPME et les cinq confédérations syndicales, il se donne pour objectifs d'accompagner les entreprises et leurs salariés dans le développement de leurs compétences, et de développer une approche en réseau de l'emploi et de la formation, sur des territoires et des professions.