

COMMISSARIAT GÉNÉRAL
DU PLAN

Avenirs des métiers

*Rapport du groupe « Prospective des métiers
et qualifications »*

*Présidé par
Claude Seibel*

*Rapporteur général
Christine Afriat*

Décembre 2002

Avant-propos

Par Claude Seibel

Président

Le groupe de « Prospective des métiers et qualifications », créé en 1997, a été renouvelé par le Commissariat général du Plan, à la suite de la mission qui m'a été confiée par le Premier ministre le 6 mars 2000, en vue d'éclairer le champ des possibles en matière d'évolution des ressources en main-d'œuvre de notre pays, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

Pour atteindre cet objectif, le groupe de prospective a mené trois investigations, confiées à des « Ateliers » : la première sur les conséquences de l'évolution démographique pour le renouvellement des professions et la dynamique du marché du travail ; la seconde sur les conséquences de la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur les emplois ; la troisième sur les mobilités professionnelles, en analysant la nature de leurs transformations depuis vingt ans et les déterminants qui influencent aujourd'hui les trajectoires individuelles.

Le rapport du groupe plénier, qui doit beaucoup au travail remarquable de son rapporteur général Christine Afriat, chargée de mission au Service des Affaires Sociales du Commissariat général du Plan, fait, dans sa première partie, la synthèse des travaux conduits par ces trois ateliers, qui seront publiés à l'automne ¹. La seconde partie tire les principaux enseignements du diagnostic que

(1) L'atelier « Les effets démographiques sur l'offre de travail » est présidé par Michel AMAR de la DARES ; l'atelier « Les effets des TIC sur les emplois et les métiers » est présidé par Michel GOLLAC du Centre d'Études de l'Emploi (CEE) ; l'atelier « Mobilités professionnelles » est présidé par Jean-François GERME, directeur du CEE. Leurs travaux seront publiés à l'automne 2002 dans la collection

ces travaux ont permis d'établir, diagnostic qui appelle des changements importants dans les comportements collectifs ; elle propose des orientations stratégiques pour renouveler et accroître la population active ; elle esquisse ensuite un programme de travail en vue de poursuivre et d'approfondir les analyses produites dans ce cadre ; elle suggère des modalités d'action destinées à sensibiliser et, plus ambitieusement, à impliquer tous les acteurs concernés. La dernière partie aborde la question du devenir du groupe de prospective lui-même.

Avant de restituer les principaux éléments de diagnostic et de proposition contenus dans le rapport de synthèse, il est essentiel de souligner les défis démographiques que nous aurons à relever dans un proche avenir.

Les bouleversements de la population active qu'entraîneront les départs en retraite des générations importantes de l'après-guerre sont aujourd'hui mieux perçus, mais la conséquence souvent prédite d'une baisse mécanique du chômage ne va pas de soi. Comme le montrent les évolutions connues par certains pays européens voisins, il n'y a pas de relation directe, automatique, entre la baisse de la population active et la baisse du chômage.

Or, si l'action publique se fonde sur des anticipations erronées ou si les comportements des acteurs ne s'adaptent pas à la situation nouvelle, il existe un risque que l'emploi soit fortement touché par la baisse de la population active : soit, les partants ne seront pas remplacés dans certaines spécialités ; soit, les difficultés de recrutement conduiront à des hausses salariales qui limiteront l'emploi ; soit, enfin, pour certains segments de la production, des décisions de délocalisation seront accélérées en réponse à des pénuries de main-d'œuvre.

Certes, les difficultés conjoncturelles actuelles exacerbent l'ampleur des restructurations de certaines branches industrielles et polarisent le débat sur les problèmes économiques du court terme. Pourtant, elles rendent encore plus nécessaire de préparer l'avenir puisque le risque est de voir, à terme, coexister des pertes d'emplois dans les secteurs les plus exposés et d'importants besoins de renouvellement qu'il faut prendre en considération dès aujourd'hui.

Ce sont ces défis qui sont au cœur de l'analyse et des propositions du groupe de « Prospective des métiers et qualifications » : les relever demandera une prise de conscience et des efforts considérables de la part des partenaires sociaux, des chefs d'entreprises et des pouvoirs publics.

Les principaux éléments du diagnostic

Prospective et démographie de la population active : des situations diversifiées, des tensions prévisibles à court et moyen termes

Le groupe a bénéficié de travaux importants conduits par la DARES (ministère du Travail) et la DPD (ministère de l'Éducation nationale). Fondés sur des hypothèses analogues de croissance économique située entre + 2,4 et + 3 % par an sur la période des dix années à venir, ils font apparaître des créations nettes d'emplois qui s'élèveraient à 2,8 millions dans l'hypothèse la plus favorable et à 1,2 million pour l'hypothèse la plus basse. Les créations d'emplois profiteraient essentiellement au secteur tertiaire, mais les secteurs industriels et la construction renoueraient également avec la croissance, notamment dans l'hypothèse la plus favorable. L'évolution du chômage est naturellement plus favorable dans l'hypothèse haute : le taux de chômage se situerait entre 5 et 6 % ; il se réduirait à 8 % environ dans l'hypothèse basse. Pourtant, les embauches nettes seront beaucoup plus élevées du fait des flux attendus de départs en retraite à partir de 2005-2006.

Entre 2000 et 2005, environ 480 000 personnes et entre 2005 et 2010, 650 000 personnes par an en moyenne partiront à la retraite. **Tous les secteurs ne seront pas cependant confrontés de la même manière à ce phénomène.** Si les métiers de l'enseignement et de la fonction publique, de la formation, de la santé, des banques et des assurances, des professions juridiques connaîtront des besoins de recrutement importants, les métiers de l'hôtellerie-restauration, de l'alimentation, du bâtiment et des travaux publics enregistreront des départs à la retraite situés dans la moyenne. En revanche d'autres secteurs, comme les métiers des études et de la recherche, de l'informatique, des services aux particuliers connaîtront des tensions sur le marché du travail dues essentiellement à leur dynamique propre de développement. **Malgré la diversité des situations, des tensions ne manqueront donc pas d'apparaître dans les années qui viennent** ¹.

(1) « Entre chômage et difficultés de recrutement : se souvenir pour prévoir », collection « Qualifications & Prospective », La Documentation française, décembre 2001.

Une diffusion généralisée des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la majeure partie des métiers

Si la création nette d'emplois liée directement aux technologies de l'information et de la communication devrait se poursuivre à un rythme voisin de celui du passé, la diffusion de ces technologies dans les organisations de travail modifiera profondément les postes de travail et agira, dès lors, sur l'évolution des métiers : innovations technologiques et innovations organisationnelles transforment en effet les logiques de métiers préexistantes. Certes de nouveaux métiers émergent, de nouvelles compétences et de nouvelles fonctions sont mises en œuvre. **Mais les métiers totalement nouveaux sont rares.** Lorsqu'apparaît une nouvelle profession, elle naît le plus souvent de **l'hybridation de compétences** relevant de champs professionnels initialement distincts, comme dans le cas des « bio-informaticiens ». Les « vieux métiers » résistent dans leurs identités à l'arrivée des nouveaux outils, ils modifient certes les pratiques professionnelles mais ne disqualifient pas nécessairement les savoirs de base du métier.

L'élargissement des compétences requises pour l'exercice d'un métier nécessite de nouveaux concepts, de nouvelles qualifications

L'opposition entre « anciens » et « nouveaux » métiers est, dans le nouveau contexte, réductrice : au concept de « nouveaux métiers », il est proposé de substituer celui de « **nouvelles logiques professionnelles** », entendues comme de nouvelles combinaisons de connaissances, de compétences et de caractéristiques de champs professionnels autrefois considérés comme distincts, exprimant de nouveaux rapports à l'organisation et au marché du travail.

L'accent mis sur la polyvalence des postes de travail traduit cet élargissement des compétences requises au-delà de la maîtrise des outils techniques nécessaires à l'exercice de chacun des métiers : la plupart des postes de travail, notamment dans les activités de services, nécessitent des compétences « techniques », des compétences « organisationnelles » et des compétences de « marché »¹. Leur reconnaissance dans une qualification redéfinie est un des enjeux de l'avenir, quelles que soient les modalités de leur acquisition (formation initiale ou formation tout au long de la vie, formation informelle ou « sur le tas », expérience professionnelle, expérience sociale).

(1) « Services : organisation et compétences tournées vers le client », collection « Qualifications & Prospective », La Documentation française, Février 2001.

Dynamique du marché du travail et mobilités professionnelles : un contexte et des mouvements favorables, qu'il faudra cependant accompagner

L'ampleur des mobilités, qu'il s'agisse des changements d'emploi, d'entreprise, de secteur, de catégorie socioprofessionnelle, **est fortement dépendante de la conjoncture économique : plus les créations d'emploi sont importantes, plus les mobilités sont nombreuses**. La montée des emplois précaires amplifie ce phénomène, contribuant en particulier au développement de la mobilité entre entreprises. Le rôle de la formation dans l'évolution des carrières des individus se transforme. L'importance des diplômes de formation générale pour progresser sur le marché du travail s'en trouve renforcée. Les promotions internes se ralentissent. La possibilité de changer d'emploi à l'issue de la formation est moins probable.

Dans le contexte macro-économique actuel, le marché du travail va connaître des mouvements importants, susceptibles de faire évoluer favorablement la situation des individus, qui devraient profiter de l'amplification des mobilités professionnelles. Pourtant, celles-ci devront faire l'objet d'un accompagnement approprié, car si les individus dotés de qualifications élevées peuvent tirer aisément parti de leur mobilité, les autres ne doivent pas être laissés à l'écart. Il s'agit notamment des salariés de faible qualification scolaire initiale mais dotés d'une longue expérience professionnelle, qui doivent permettre de satisfaire les besoins de renouvellement de la population active dans l'industrie et dans les services. La mise en œuvre de la validation des acquis de l'expérience (VAE), ciblée sur cette catégorie, serait pour eux un atout considérable.

Les propositions du groupe de prospective

Répondre aux défis de l'avenir pour renouveler et accroître la population active constitue la trame des propositions stratégiques d'action contenues dans la deuxième partie du rapport. A ces priorités stratégiques sont liées des propositions d'approfondissement des connaissances et de stimulation des initiatives d'information et de communication en direction des acteurs économiques et sociaux les plus directement concernés.

- Face au départ massif de certaines générations de salariés à la retraite, les entreprises auront le choix entre l'accentuation des gains de productivité, l'embauche de jeunes, la promotion interne fondée sur des politiques de formation. Leur comportement dépendra des perspectives de croissance et de rentabilité, de l'environnement institutionnel, de leur prise de conscience vis-à-vis des problèmes structurels du pays. Les entreprises vont devoir

s'interroger de façon plus précise et mieux informée sur les compétences dont elles vont avoir besoin : il est donc indispensable « d'opérationnaliser » les décisions au plus près du terrain (branches, régions, entreprises) pour anticiper les besoins de renouvellement (quantitatifs et qualitatifs) de leurs ressources en main-d'œuvre. Le groupe de prospective préconise de « **redynamiser les études prospectives de métiers par branche ou par région** ».

Ce relais des études nationales par **des travaux décentralisés** existe déjà dans certaines branches (assurances, fonction publique, télécommunication, transport aérien ...) et dans certaines régions, mais il est temps d'étendre en profondeur ces démarches. Il est indispensable de constituer avec ces partenaires un réseau d'organismes articulés sur les branches ou sur les régions pour impulser ces travaux de prospective et pour préparer l'avenir dans ces domaines.

- Le deuxième grand chantier, qui implique les partenaires sociaux et les pouvoirs publics, concerne l'augmentation des ressources en main-d'œuvre par **le relèvement du taux d'emploi**. Certaines de ces actions sont déjà définies par les politiques européennes de l'emploi. Il s'agit de favoriser le retour à l'emploi de ceux qui en sont exclus, de maintenir dans l'emploi les salariés âgés, de définir une politique maîtrisée d'immigration d'actifs en lien avec les pays de l'émigration, de favoriser une meilleure insertion des jeunes en développant l'attractivité des emplois dans les branches où les recrutements et la fidélisation de la main-d'œuvre sont défaillants.
- Le groupe « Prospective des métiers et qualifications » met également en évidence la nécessité de **poursuivre des investissements de connaissance** dans trois domaines : l'évolution des mobilités professionnelles, dont les liens avec la mobilité géographique doivent être mieux cernés ; le suivi de l'évolution du contenu des métiers en termes de qualifications, de compétences, en lien avec la certification et la validation des acquis de l'expérience ; l'approfondissement du concept de travail peu qualifié en termes de métiers, de compétences requises et de reconnaissance salariale et professionnelle.

Mobiliser les acteurs économiques et sociaux et les collectivités territoriales

Les thèmes évoqués par le groupe de « Prospective des métiers et qualifications » concernent à terme de très nombreux acteurs économiques et sociaux, avec des dimensions individuelles et collectives, dont la prise de conscience est encore faible. Les mouvements démographiques de la population

- Avant-propos -

active, l'irruption des technologies de l'information et de la communication dans la plupart des postes de travail, l'élargissement du contenu des emplois vers de nouvelles compétences, tout ceci concerne chacun des actifs mais également les entreprises auxquelles ils appartiennent, les partenaires sociaux, les appareils de formation, les pouvoirs publics aussi bien l'État que les collectivités territoriales, en particulier les Régions.

Il y a donc un énorme travail pour mettre à la disposition des intéressés les informations disponibles et plus encore à anticiper les transformations nécessaires des comportements individuels et collectifs. Grâce à l'analyse menée pour le Commissariat général du Plan des besoins de connaissance, en matière de prospective des métiers, des Conseils régionaux, des partenaires sociaux, de branches professionnelles et d'entreprises, il apparaît une forte demande sur la plupart des thèmes évoqués ci-dessus, mais beaucoup d'incertitudes sur les formes de la communication et des échanges à mettre en place.

Il ne s'agit pas de décalquer des modèles et des problématiques nationales auprès d'instances locales, qu'il s'agisse de branches, d'entreprises ou de régions. L'enjeu serait plutôt d'accompagner leurs responsables grâce à des données de cadrage et de contexte ; de développer des outils et des méthodes adaptés aux problèmes à résoudre ; de capitaliser les expériences, tant dans le domaine de la méthodologie que pour mieux faire connaître les bonnes pratiques. Il s'agit en fait d'**une fonction de médiation entre travaux nationaux et initiatives locales** avec un accent tout particulier mis sur les régions, en lien avec les OREF et les CARIF, et sur les branches professionnelles, en lien avec les Observatoires de branches actuels ou ceux susceptibles d'être créés par les partenaires sociaux.

L'avenir du groupe de prospective des métiers et des qualifications

L'évolution du mandat, des structures et du fonctionnement du groupe de « Prospective des métiers et qualifications » relève, en logique, d'une décision à prendre au niveau du Premier ministre, notamment dans la mesure où les objectifs recherchés et les moyens à mettre en oeuvre supposent une coopération étroite entre partenaires divers (partenaires sociaux, régions, administrations de l'État).

Une telle décision permettrait en outre d'affirmer l'importance que le gouvernement attache à la préparation de l'avenir face à des problèmes qui nécessitent d'être bien anticipés et requièrent une forte mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés, économiques et sociaux, aux diverses échelles de notre territoire.

Le groupe de prospective a esquissé trois scénarios possibles pour dessiner son futur cadre de travail et en a pesé les avantages et les inconvénients respectifs. Ces scénarios ont en commun d'être fondés sur l'hypothèse du maintien et du développement – reconnus nécessaires par tous nos interlocuteurs – d'une structure nationale de concertation, de coordination et d'animation des travaux techniques de prospective sur les métiers et les qualifications. Les premiers enseignements des travaux jusqu'alors conduits dans le cadre actuel, et les préconisations qui en résultent, montrent en effet que les difficultés rencontrées dans la période récente risquent d'être moindres que celles qu'il conviendra de surmonter dans les quinze prochaines années.

Après examen de ces trois scénarios alternatifs, il m'apparaît que **la mise en place d'une mission de « Prospective des métiers et qualifications »**, au sein du **Commissariat général du Plan**, permettrait au Premier ministre d'affirmer le caractère crucial de l'anticipation de l'avenir dans ces domaines. **Une telle mission, qui doit rester légère, permettrait de contribuer au mouvement de décentralisation et de déconcentration, notamment des politiques de formation professionnelle, tout en maintenant une certaine coordination technique des travaux prospectifs sur les métiers et les qualifications.** Elle aurait pour but principal d'éclairer le lien entre les bouleversements attendus du marché du travail et le développement de la formation tout au long de la vie, afin d'aider les acteurs socio-économiques à surmonter les tensions prévisibles. Si cette suggestion était retenue, sa mise en œuvre devrait être préparée pour permettre à cette mission nationale d'être opérationnelle dès le début de l'année 2003.

En accentuant l'effort collectif en ces domaines, les pouvoirs publics, les partenaires sociaux et les responsables régionaux disposeraient d'un outil qui se révélera indispensable dans le cadre de la construction européenne, car tous les pays européens vont, peu ou prou, vivre les mêmes évolutions démographiques. L'Union européenne - aussi bien le Conseil que la Commission - a peu investi sur ce sujet jusqu'à maintenant et les expériences nationales sont inégales, voire inexistantes. Pourtant, les tendances démographiques à l'œuvre dans les principaux pays de l'Union européenne et les mécanismes d'élargissement auront un impact sur les mouvements de main-d'œuvre avec, pour certains pays, des tensions, voire des pénuries qui apparaissent déjà dans certaines zones frontalières de notre pays. C'est aussi à ce type de préoccupations que devrait répondre le développement de travaux de prospective sur les métiers et les qualifications à l'échelon national et européen.

- Avant-propos -

Au terme de la mission qui m'a été confiée et de cette première phase de la vie du groupe, qui fut intense et fructueuse, il faut remercier de leur active collaboration tous les partenaires associés à ces travaux de prospective : qu'il s'agisse des présidents et rapporteurs des ateliers, des nombreux intervenants, des administrations nationales, des partenaires sociaux et des représentants des régions, des services du Commissariat général du Plan, leurs apports ont tous été déterminants. Les contributions écrites de tous les partenaires sociaux sont publiées avec le rapport de synthèse. Elles montrent l'importance que ceux-ci attachent au développement partenarial de ce type d'investigation sur l'avenir.

Introduction générale

Alors que, dans un avenir proche, la structure démographique de notre pays va profondément se modifier dans un environnement socio-économique en évolution rapide, le groupe « Prospective des métiers et Qualifications » (PMQ) a reçu mission du Premier ministre d'éclairer le champ des possibles en matière d'évolution des ressources en main-d'œuvre, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

Dès mars 2000, trois champs d'investigation ont été ouverts. Le premier a trait aux conséquences de l'évolution démographique sur le renouvellement des professions et sur la dynamique du marché du travail. Le second s'attache à une meilleure compréhension de l'évolution des emplois sous l'effet de la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC), et des réorganisations induites. Le troisième aborde la question des mobilités professionnelles en analysant la nature de leurs transformations depuis vingt ans ainsi que les déterminants qui influent sur les trajectoires individuelles.

Le rapport comporte trois parties. La première est organisée autour d'un diagnostic qui s'appuie sur les réflexions de trois ateliers thématiques réunis au sein du groupe PMQ¹. Les principaux enseignements qui s'en dégagent suggèrent que des changements importants de comportements tant individuels que collectifs sont nécessaires. C'est pourquoi la seconde partie présente des priorités stratégiques qui nécessitent chacune des actions à entreprendre notamment pour permettre le relèvement du taux d'emploi. De plus les travaux ont montré la permanence de zones d'ombre dans la connaissance accumulée sur les mobilités professionnelles, le travail non qualifié, les notions de qualification et de compétence.

Le groupe a souhaité qu'un approfondissement de ces questions soit poursuivi.

(1) L'atelier « Les effets démographiques sur l'offre de travail », l'atelier « Les effets des TIC sur les emplois et les métiers », l'atelier « Mobilités professionnelles ».

- Introduction générale -

Enfin, il n'y aura de prise de conscience de l'urgence de traiter de ces questions que si les acteurs socio-économiques s'en saisissent ainsi que les Régions ; deux modalités d'action sont suggérées afin de les sensibiliser et de les impliquer. Quant à la dernière partie, elle concerne le devenir du groupe « Prospective des métiers et qualifications ». Elle présente trois scénarios qui devront permettre d'éclaircir le choix du Premier ministre.

Le rapport de synthèse comprend trois annexes :

- la liste des membres du groupe de prospective qui ont fourni un effort considérable pour que soient menées à bien ces investigations ;
- un tableau récapitulatif par famille d'activité professionnelle (FAP) les perspectives d'emploi sur la période 2000-2010 ;
- les contributions aux travaux du groupe de prospective de chacun des huit partenaires sociaux qui ont accepté de donner leur avis sur les travaux menés, les améliorations à y apporter et l'avenir des travaux de prospective sur les métiers.

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| Avant propos | 7 |
| Introduction générale | 17 |
| Chapitre I | |
| Éléments de diagnostic | 19 |
| 1. L'évolution de la population active | 19 |
| 1.1. Les perspectives démographiques..... | 19 |
| 1.2. Les projections de la population active à l'horizon 2010 | 20 |
| 1.3. Les taux d'activité et leurs déterminants | 24 |
| 2. Les besoins de l'économie | 35 |
| 2.1. Les besoins de l'économie en matière de niveaux de formation | 35 |
| 2.2. L'évolution de l'emploi | 42 |
| 2.3. L'évolution de l'emploi dans le secteur des technologies de l'information et de la communication..... | 52 |
| 3. Le rôle des TIC dans les transformations des organisations et les évolutions des métiers | 58 |
| 3.1. TIC et organisation : la fin d'un modèle de référence unique | 58 |
| 3.2. Les transformations des métiers impliquées par les TIC et les réorganisations du travail..... | 60 |
| 3.3. L'impact des TIC sur les compétences | 65 |
| 3.4. Les actions de formation dans le domaine des TIC | 67 |
| 4. Les transformations des mobilités | 68 |
| 4.1. Les déterminants de la mobilité | 70 |
| 4.2. Les modifications des trajectoires des individus..... | 76 |
| 4.3. Les perspectives ouvertes par l'évolution des mobilités professionnelles | 80 |

| | |
|---|------------|
| 5. Les principaux enseignements | 84 |
| Chapitre II | |
| Priorités stratégiques et propositions | 87 |
| 1. Les priorités stratégiques | 88 |
| 1.1. Les entreprises à un carrefour | 88 |
| 1.2. Une priorité impérative : le relèvement du taux d'emploi | 93 |
| 2. Les besoins de connaissance | 109 |
| 2.1. Continuer la réflexion sur les mobilités professionnelles | 109 |
| 2.2. Approfondir le débat sur la nature du travail non qualifié | 110 |
| 2.3. Aller plus loin dans la réflexion sur les qualifications, les compétences et le développement de la formation | 113 |
| 3. La méthode : impliquer tous les acteurs | 117 |
| 3.1. Les attentes..... | 117 |
| 3.2. Les modalités d'action | 121 |
| 3.3. Permettre l'appropriation des travaux prospectifs par des actions de communication | 122 |
| Chapitre III | |
| Développement des travaux et avenir du groupe « Prospective des métiers et qualifications » | 125 |
| 1. Objectifs fixés par le Premier ministre et mode de fonctionnement du groupe | 125 |
| 1.1. Rappel du mandat originel | 125 |
| 1.2. Objectifs et activités du groupe actuel | 127 |
| 1.3. Politique de communication du groupe | 129 |
| 2. Les expériences étrangères de prospective de l'emploi, des métiers et qualifications | 131 |

| | |
|--|------------|
| 3. L'avenir du groupe « Prospective des métiers et qualifications » : trois scénarios alternatifs | 136 |
| 3.1. Maintien du fonctionnement actuel du groupe selon des modalités informelles | 137 |
| 3.2. Création d'un Groupement d'intérêt public (GIP) sur la prospective des métiers et qualifications..... | 139 |
| 3.3. Création d'une mission « Prospective des métiers et qualifications » pour une période de cinq ans | 140 |
| ANNEXES | 143 |
| Annexe 1 : Composition du groupe plénier..... | 145 |
| Annexe 2 : Perspectives d'emploi | 151 |
| Annexe 3 : Glossaire | 159 |
| Annexe 4 : Contributions des partenaires sociaux..... | 165 |

Chapitre I

Éléments de diagnostic

1. L'évolution de la population active

Cerner les évolutions possibles de la population active est un exercice préalable nécessaire à tout diagnostic sur les perspectives futures du marché du travail. Ces évolutions dépendent en partie des comportements d'activité des hommes et des femmes à chaque âge. Mais elles dépendent avant tout de facteurs démographiques (fécondité, mortalité, mouvements migratoires), qui déterminent le niveau et la structure par sexe et par âge de la population en âge de travailler. La dynamique future de notre démographie conditionne directement la croissance que peut espérer connaître l'économie nationale et les transformations qui affecteront le marché du travail à partir de sa situation actuelle. Il est donc nécessaire au préalable de voir comment la population totale va évoluer.

1.1 Les perspectives démographiques

En s'appuyant sur les résultats du recensement de 1999, l'INSEE a réalisé de nouvelles projections de population pour le prochain demi-siècle¹. Selon le scénario central, la population en âge de travailler commencerait à diminuer d'ici dix ans : à partir de 2012, si on appréhende cette population par l'ensemble des 20-64 ans ; dès 2007, si on considère les 20-59 ans. A l'horizon 2010, la population des 20-59 ans atteindrait 32,4 millions de personnes, celle des 20-64 ans serait de 36,1 millions². Parallèlement, le ratio des 60 ans et plus par

(1) « Projections de population à l'horizon 2050 : un vieillissement inéluctable », Chantal Brute, INSEE Premières, n° 762 mars 2001.

(2) Le scénario central a retenu les hypothèses suivantes : indice conjoncturel de fécondité de 1,8 enfant/femme (indice moyen sur les années récentes) ; quotients de mortalité correspondant à la poursuite des tendances passées observées depuis trente ans (tendances à la baisse) ; solde migratoire de + 50 000 personnes par an, réparti également entre hommes et femmes, et réparti par âge en fonction de la structure moyenne du solde de la période de 1990-1999 (selon les estimations annuelles de population totale).

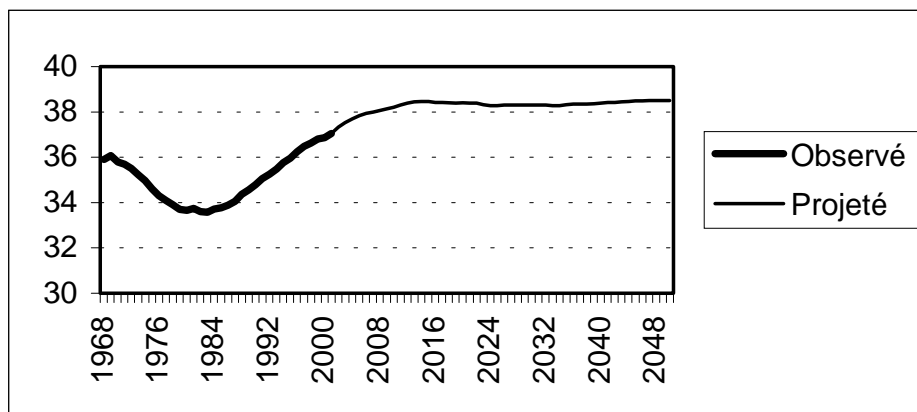
rapport aux 20-59 ans augmenterait fortement à partir de 2007, augmentation susceptible de se poursuivre pendant plusieurs décennies. Ces projections confirment la tendance au vieillissement de la population totale. En 2050, 22,4 millions de personnes seront âgées de plus de 60 ans, soit 85 % de plus qu'en 2000. Elles représenteront alors 35 % de la population totale. Symétriquement, la part des moins de 20 ans dans la population totale, qui recule depuis 1975, continuera de diminuer et passera de 28 % en 1990 à 24 % en 2010 et 22 % en 2025.

1.2. Les projections de la population active à l'horizon 2010

En 2001, étaient recensés 26,4 millions d'actifs, au sens du BIT (soit 24,1 millions de personnes ayant un emploi et 2,3 millions de chômeurs). A l'horizon 2006, selon un scénario tendanciel réalisé par l'INSEE, la population active pourrait augmenter encore de près d'un demi-million de personnes, mais à un rythme ralenti par rapport à celui de la décennie précédente. Son effectif culminerait alors à 26,9 millions¹. Elle diminuerait par la suite progressivement. L'arrivée à l'âge de 60 ans des premières générations nombreuses de l'après-guerre devrait inverser en effet la tendance. Le nombre d'actifs devrait diminuer de moins de 30 000 par an entre 2006 et 2010. Cette diminution devrait s'accélérer, pour atteindre 80 000 personnes par an dès 2025.

(1) « Projections de population active ; un retournement progressif », Emmanuelle Nauze-Fichet, Frédéric Lerais, INSEE Première, n° 838, mars 2002. Le scénario tendanciel de taux d'activité s'appuie sur la simulation des équations estimées sur la période 1968-2001 sous l'hypothèse de stabilité des variables exogènes caractérisant le contexte conjoncturel et institutionnel : stabilité du taux de chômage au niveau de mars 2001 (8,8 %), stabilité du nombre des préretraités entre 55 et 59 ans au niveau moyen en 2000 (160 000 personnes), stabilité des taux d'apprentis au niveau de mars 2001 (pour les hommes, 6,2 % pour les 15-19 ans et 3,5 % pour les 20-24 ans ; pour les femmes, 2,2 % et 2,4 %).

Graphique 1
Le vieillissement de la population active
(âge médian)



Source : INSEE

L'âge médian qui, à partir de 1984, augmente, et ceci jusqu'en 2017, est un autre indicateur de vieillissement de la population active. En vingt-sept ans, il augmenterait de quatre années. À partir de 2017, il se stabiliserait.

Tableau 1
Projection de la population active : scénario tendanciel

| Années | Observé | | Projeté | | |
|---|---------|--------|---------|--------|--------|
| | 1991 | 2001 | 2006 | 2011 | 2020 |
| Nombre d'actifs (milliers) | 24 994 | 26 426 | 26 895 | 26 751 | 26 141 |
| Part des femmes | 43,5 | 45,5 | 46,0 | 46,5 | 46,3 |
| Part des 15-24 ans | 11,5 | 8,8 | 8,4 | 8,3 | 8,2 |
| Part des 25-54 ans | 78,9 | 82,3 | 79,9 | 79,5 | 78,6 |
| Part des 55 ans et plus | 9,6 | 8,9 | 11,7 | 12,2 | 13,1 |
| Taux d'activité (1) | 54,1 | 54,2 | 53,7 | 52,2 | 49,3 |
| Rapport actifs/inactifs de 60 ans et plus | 2,3 | 2,2 | 2,1 | 1,8 | 1,5 |

(1) Rapport du nombre d'actifs à la population de 15 ans et plus

Source : Projections de population active 2001-2050, INSEE-DARES

Cependant, compte tenu du poids de la démographie sur les évolutions anticipées, l'INSEE a construit des scénarios alternatifs, scénarios élaborés selon des variations des hypothèses de fécondité et du solde migratoire :

- à côté de l'hypothèse de fécondité de 1,8 enfant par femme, deux hypothèses symétriques ont été envisagées. Dans l'hypothèse basse, la fécondité diminuerait progressivement jusqu'à 1,5 enfant par femme ; dans l'hypothèse haute, elle remonterait à 2,1 enfants par femme. L'impact de ces modifications n'est sensible qu'à partir de 2020 (les générations qui entreront sur le marché du travail d'ici 2020 sont pour l'essentiel déjà nées). Au-delà de cet horizon, l'impact est considérable. Les scénarios mettent en évidence une fourchette de 750 000 actifs. Dans le scénario haut, la population active recommencerait à croître après 2030 ;
- les hypothèses sur le solde migratoire ont un impact sensible dès les premières années de projection. Dans le cadre du scénario tendanciel, le solde migratoire de 50 000 personnes par an contribue en moyenne à un apport d'environ 30 000 actifs par an. Un doublement de ce solde représente, quant à lui, un apport supplémentaire de 220 000 actifs d'ici 2010. La date de retournement de la population active serait légèrement retardée de 2006 à 2008.

L'évolution de la population active dépend aussi d'une amélioration durable de la situation du marché du travail. Un autre scénario alternatif porte donc sur une diminution progressive du taux de chômage jusqu'à 5 % en 2010. Ce scénario suppose que la baisse du chômage autorise une baisse parallèle du nombre des préretraites et des chômeurs âgés dispensés de recherche d'emploi. Ce taux se maintiendrait ensuite tout au long de la période de projection. Ce scénario conduit également à un retournement à la baisse un peu plus tardif autour de 2008-2009. À l'horizon 2010, le nombre d'actifs serait plus élevé, de l'ordre de 400 000.

Les comportements d'activité des jeunes, des femmes et des plus âgés sont aussi des sources d'incertitude. En 1998, selon l'OCDE, le taux d'activité des 15-24 ans en France était de 28 % (taux le plus bas au sein des pays de l'OCDE). Il faut donc se demander si celui-ci n'est pas susceptible d'augmenter en raison d'une tendance récente de cumul entre emploi et formation initiale de la part des jeunes. De plus, en raison des départs massifs dès 2006 des générations nées après la Seconde Guerre mondiale, il n'est pas interdit de penser que certains emplois libérés par les seniors pourraient être assurés par les jeunes. Malgré des

signes de ralentissement observés pour les générations récentes, il est possible d'envisager que l'activité féminine continue à se développer, et ceci dans un cadre permettant plus aisément la nécessaire conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Le scénario élaboré selon l'hypothèse d'une augmentation de l'activité féminine conduit à une augmentation progressive de la population active, par rapport au scénario tendanciel, de l'ordre de 60 000 femmes à l'horizon 2010. Pour les personnes de 55 ans et plus, la France présente un taux d'activité faible (39 % pour les 55-64 ans). Une amélioration durable des conditions auxquelles est soumis le marché du travail pourrait pourtant changer les tendances. Pour cela, il faudrait que le contexte socio-économique soit profondément modifié, afin de permettre une remontée significative des taux d'activité des plus âgés (notre seconde partie consacrée aux orientations stratégiques présente des propositions).

Tableau 2
Récapitulatif des scénarios alternatifs

| Variante démographique | Impact en 2010 sur la population active |
|--|--|
| Doublement des flux migratoires | 220 000 |
| Baisse sensible du taux de chômage (5% en 2010) | 400 000 |
| Activité féminine encore en hausse | 60 000 |
| | |
| Rappel : Variation (2001-2010) de la population active dans le scénario tendanciel | 310 000 |

Source : INSEE

Au total, il apparaît des réserves non négligeables d'actifs ou d'actifs potentiels, mais, *in fine*, cela ne ferait que retarder de quelques années un repli inéluctable de la population active résultant largement des mouvements strictement démographiques.

1.3. Les taux d'activité et leurs déterminants

Dans ce développement nous abordons successivement l'évolution du taux d'activité des jeunes, des femmes et des actifs les plus âgés. Ces évolutions analysées au niveau macroéconomique ont également des incidences au niveau micro-économique qui concerneront à la fois les branches et les régions. C'est pourquoi les démarches qui se mettent progressivement en œuvre dans les régions autour d'une prise de conscience de la problématique du vieillissement de la population active sont également présentées.

1.3.1. Évolution de l'activité des jeunes

Les évolutions passées des comportements d'activité des jeunes ont été très marquées. Les taux d'activité¹ ont constamment diminué de 1975 à 1997. Cette baisse de l'activité s'est accélérée du milieu des années quatre-vingt jusqu'au début des années quatre-vingt-dix. La baisse de l'activité juvénile pendant cette période a concerné aussi bien les garçons que les filles. En France, la faiblesse du taux d'activité juvénile par rapport aux autres pays de l'OCDE s'explique en grande partie par la rareté des situations de cumul emploi-formation. Il faut toutefois souligner que la situation des jeunes dans les pays nordiques présente des caractéristiques marquées par rapport à la situation française en raison du fait que les jeunes de ces pays sont incités à entrer rapidement sur le marché du travail et mènent de front travail et études afin de compléter l'allocation qui leur est octroyée sur fonds publics.

La baisse du taux d'activité s'explique en revanche par l'effort particulier porté sur la formation initiale et par la situation tendue sur le marché du travail. En effet, la généralisation de l'accès au second cycle de l'enseignement secondaire et, plus généralement, l'allongement de la durée des études ont retardé l'entrée des jeunes sur le marché du travail. La montée puis la persistance du chômage, à partir du milieu des années soixante-dix, ont aussi pu inciter les jeunes à poursuivre leurs études plus longtemps dans la perspective d'obtenir un diplôme qui les protégerait mieux du risque du chômage.

(1) Le taux d'activité s'établit en faisant le rapport entre le nombre d'actifs (actifs occupés plus chômeurs) et la population totale pour une catégorie donnée.

Cependant, si l'effort consenti pour conduire davantage de jeunes au terme de l'enseignement secondaire a permis un allongement de plus de 1,7 année de la durée moyenne des études entre 1985-1986 et 1994-1995, la durée moyenne des études s'est stabilisée en 1996-1997 et 1997-1998. Quant à leur situation sur le marché du travail, elle s'est améliorée. De mars 1997 à mars 2001, le chômage des jeunes a reculé rapidement. Environ un jeune de 15 à 29 ans sur 14 était au chômage en mars 2001, contre 1 sur 10 quatre ans auparavant¹. Sur la période, la diminution du chômage des jeunes a été plus rapide que celle des adultes de 30 à 49 ans. Cette baisse du chômage s'est cependant déroulée dans un contexte nouveau de légère remontée de l'activité des jeunes.

En effet, depuis la rentrée 1996, la durée des études s'est stabilisée, puis a très légèrement diminué, et le nombre de jeunes qui travaillent pendant leur scolarité, comptés parmi les actifs, a progressé. Il faut cependant souligner que depuis le printemps 2001, la situation s'est de nouveau dégradée.

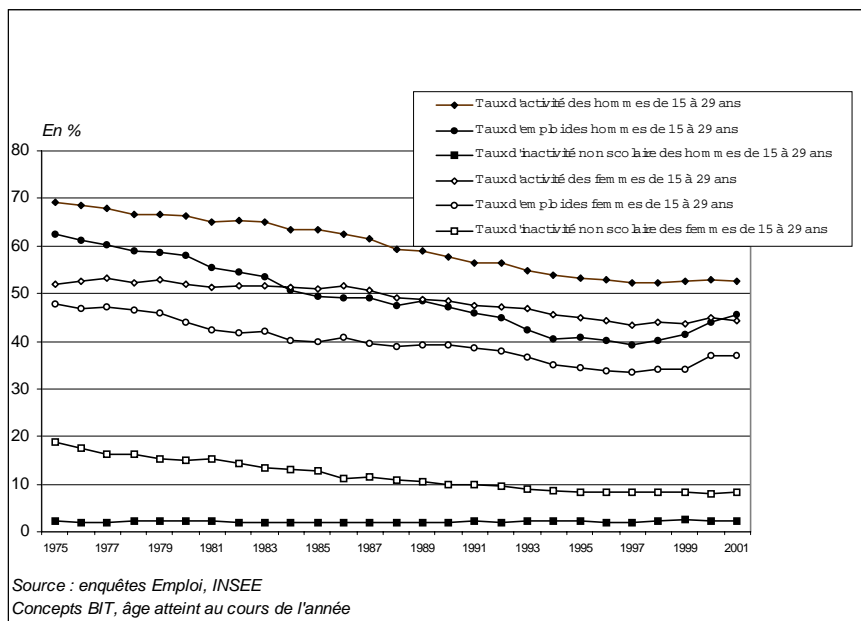
Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette remontée récente de l'activité juvénile.

En premier lieu, il faut analyser le développement rapide de l'apprentissage. En 1993, comme au début des années quatre-vingt, les apprentis représentaient environ 2,6 % de l'ensemble des 15-24 ans. À cette date, 4 % des élèves et des étudiants de 15 à 24 ans poursuivaient leurs études par la voie de l'apprentissage. Depuis, le nombre d'apprentis a régulièrement progressé et, en 2000, ils représentaient 4,8 % des jeunes et plus de 7 % des effectifs scolarisés. Avec la baisse générale de l'activité, les apprentis représentent alors une part croissante des jeunes actifs : 4 % en 1975, 8 % en 1993 et plus de 16 % en 2000². Le développement de l'apprentissage a été favorisé depuis 1993 par une amélioration du système d'incitation financière (indemnité compensatrice forfaitaire en plus de l'exonération des cotisations sociales) et une extension de l'apprentissage au secteur public non industriel et commercial (loi de 1992).

(1) « De mars 1997 à mars 2001, une participation accrue des jeunes à l'emploi », Claude Minni, Emmanuelle Nauze-Fichet, *Premières Informations, Premières Synthèses*, n° 04.2, janvier 2002.

(2) « L'évolution de l'activité des jeunes et de ses déterminants », Claude Minni, note présentée au groupe interministériel « Projection de population active », INSEE, avril 2001.

Graphique 2
Retournement à la hausse du taux d'activité des jeunes



Source : enquêtes Emploi, INSEE

En second lieu, il faut prendre en considération la progression récente du nombre d'élèves ou d'étudiants actifs. Certains jeunes, tout en poursuivant leurs études, ont un emploi. Pour certains, cet emploi dépend directement et statutairement de leur formation (comme les internes en médecine). Pour d'autres, il s'agit d'un travail sans relation directe avec leur formation (travail « chez Macdo » ...). Relativement stable de 1992 à 1998, le nombre de jeunes actifs, élèves ou étudiants, hors apprentis, a progressé de mars 1998 à mars 2000, passant de 130 000 à 167 000. Ce sont les « petits boulots » qui semblent s'être développés de 1998 à 2000, en particulier les caissiers de magasins, les serveurs de restaurants, les gardes d'enfants, les employés administratifs et les hôtesses d'accueil.

Ces tendances récentes ont-elles été encouragées ou amplifiées par l'amélioration de la conjoncture sur le marché du travail qui a offert aux jeunes de meilleures opportunités d'accès à l'emploi ? Sont-elles le signe de changements de comportements plus structurels ? Il est difficile pour le moment de répondre à ces interrogations, étant donné le manque de recul. Jusqu'en 1995, le cumul emploi-formation constituait une pratique relativement rare en France et la légère progression à la hausse depuis 1996-1997 reste à confirmer. On manque également de recul sur l'intensification de la coïncidence observée entre, d'une part, la baisse du chômage et, d'autre part, l'arrêt de l'allongement des études et le développement du cumul emploi-formation, étant donné le caractère inédit de ces deux dernières évolutions.

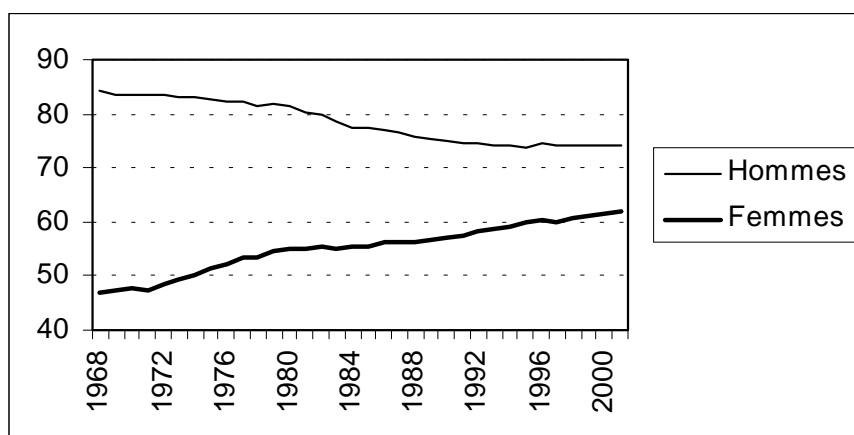
1.3.2. Évolution de l'activité des femmes

Depuis 1975, la participation globale des femmes au marché du travail a fortement augmenté, par effet de génération. Sur l'ensemble de la période 1975-2000, on observe une hausse des taux d'activité féminins à tous les âges entre 25 et 54 ans, freinée en fin de période. Cette hausse est le résultat d'un mouvement générationnel : les courbes des taux d'activité par âge s'élèvent au fil des cohortes, tout au moins jusqu'à la cohorte des femmes nées en 1965. Ce mouvement générationnel reflète en partie un effet de structure : le niveau moyen d'études augmente et les femmes sont d'autant plus actives qu'elles sont plus diplômées¹.

Le développement de l'activité féminine traduit une certaine convergence vers le modèle d'activité masculin. Depuis 1975, à chaque âge, les écarts de taux d'activité entre hommes et femmes se sont fortement réduits. À cette date, ils variaient d'environ 30 à 40 points. En 2000, ils variaient entre 12 et 18 points (12 points pour les plus jeunes de 25 à 29 ans ; 18 points aux âges cibles pour bénéficier de l'allocation parentale d'éducation (APE), de 30 à 34 ans). En mars 2001, le taux d'activité des femmes au sens du BIT était de 61,8 % pour la tranche d'âge 15-64 ans (78,5 % pour les 25-29 ans) contre 74,3 % pour les hommes (91,9 % pour les 25-29 ans), soit un écart de plus de 12 points.

(1) Ce développement s'appuie sur la séance du 28 mai 2001 consacrée à l'activité des femmes de 25 à 54 ans du groupe interministériel « Projection de population active », INSEE.

Graphique 3
Évolution du taux d'activité des femmes



Source : INSEE

Toutefois, l'activité féminine est encore marquée par les âges de la maternité. Aux sorties d'activité, toujours fréquentes, pour la garde et l'éducation des enfants, succèdent des retours ultérieurs sur le marché du travail. Ainsi, en 2000, alors que le profil des taux d'activité masculins est pratiquement plat entre 27 ans et 50 ans, celui des taux d'activité féminins culmine à 27 ans, puis s'infléchit jusqu'à 32 ans, avant de remonter ensuite¹. Ces inflexions se sont progressivement déplacées car les maternités sont de plus en plus tardives. Entre 1975 et 1998, l'âge moyen à la maternité est passé de 26,8 ans à 30,1 ans pour les femmes.

L'allocation parentale d'éducation (APE) a été créée en 1985 au bénéfice des mères de trois enfants, puis a été étendue en juillet 1994 aux mères de deux enfants (APE de rang 2)². Près d'un demi-million de femmes bénéficient de cette allocation, dont 300 000 au titre de l'APE de rang 2. Selon l'INSEE, en mars 2001 ce dispositif avait conduit à une baisse du taux d'activité féminin de

(1) Alors que, dans le passé, les femmes avaient tendance à s'arrêter de travailler après le premier ou le deuxième enfant puis à reprendre une activité une fois les enfants élevés, aujourd'hui elles ont une activité salariée en continu.

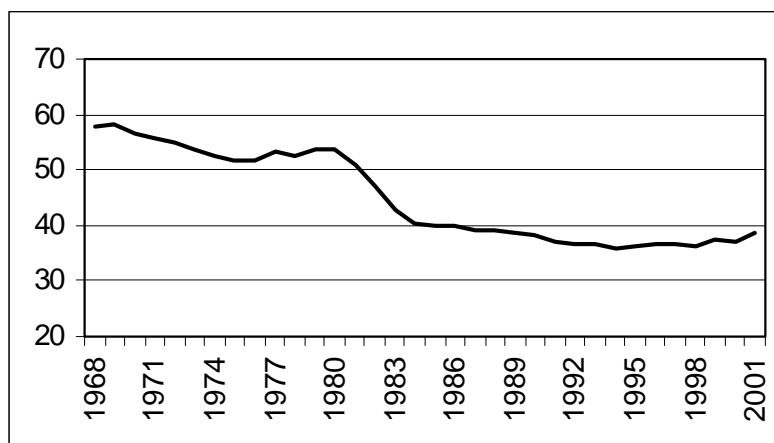
(2) L'allocation parentale d'éducation de rang 2 concerne les femmes ayant un second enfant.

1,8 point pour les 25-29 ans, de 2,2 points pour les 30-34 ans, de 1 point pour les 35-39 ans et de 0,3 point pour les 40-44 ans.

1.3.3. Évolution de l'activité des actifs les plus âgés

La situation des plus âgés se caractérise par des taux d'activité relativement faibles. En 2001, dans la tranche d'âge 55-64 ans, seulement 38 % étaient des actifs. Au-delà de 50 ans, le taux d'activité décroît fortement avec l'âge, mais la chute a lieu essentiellement entre 55 et 60 ou 61 ans.

Graphique 4
Évolution du taux d'activité des 55-64 ans



Source : INSEE

La baisse des taux d'activité n'est pas sans lien avec le ralentissement économique observé dans la plupart des pays et la progression continue du chômage qui a marqué les années soixante-dix et quatre-vingt. Les variations du taux d'activité en réponse aux fluctuations conjoncturelles, et particulièrement à celles du taux de chômage, sont désignées sous le terme de *flexion*. Lorsque la situation économique se détériore, certains chômeurs « découragés » renoncent en effet à rechercher un emploi parce qu'ils estiment que leurs chances de réinsertion sont trop réduites. Les probabilités de retour à l'emploi apparaissent en effet faibles au-delà de 50 ans. Ainsi, en France, plus de deux chômeurs de plus de 50 ans sur trois étaient au chômage depuis plus d'un an en mars 2000 alors que le chômage de longue durée ne touchait que deux chômeurs sur cinq entre 25 et 50 ans.

Les salariés de plus de 50 ans, malgré le dispositif Delalande, sont les plus concernés par les licenciements¹. Quand ils sont au chômage, ils sont menacés plus que les autres par le chômage de longue durée. L'ancienneté moyenne au chômage est de 14 mois pour les hommes et de 15,2 mois pour les femmes, alors que pour les chômeurs de plus de 50 ans, l'ancienneté est de 25 mois pour les hommes et de 23,7 mois pour les femmes. La proportion de chômeurs de longue durée chez les plus de 50 ans est de 37,1 % pour les hommes et de 39,1 % pour les femmes².

Au-delà de l'effet purement conjoncturel, il est vraisemblable que le taux de chômage peut également avoir des effets durables sur les taux d'activité. La sortie de l'activité de certains salariés peut être définitive, surtout si elle est facilitée par des dispositifs spécifiques. Dans de nombreux pays, les retraits anticipés d'activité ont ainsi été favorisés en réponse aux difficultés rencontrées par les salariés âgés sur le marché de l'emploi. En France, les départs anticipés des salariés âgés ont été encouragés par de nombreux dispositifs institutionnels à partir des années soixante-dix. Au cours de la décennie quatre-vingt-dix, le nombre de bénéficiaires de cessations anticipées d'activité se stabilisait autour de 460 000 à 500 000 personnes. La dispense de recherche d'emploi devient désormais le dispositif public prédominant (60 % des bénéficiaires)³.

Dans un contexte de développement du chômage, la sortie anticipée de l'activité des personnes dont l'« employabilité » paraissait réduite a fait l'objet d'un large consensus. En 1996, seul un préretraité sur trois déclarait qu'il aurait souhaité continuer à exercer son activité professionnelle. Les dispositifs de préretraite ont connu au cours des dix dernières années des évolutions importantes en volume. L'apparition de l'allocation de remplacement pour l'emploi (ARPE) fin 1995 a accompagné la baisse des dispositifs d'allocation spéciale du Fonds national de l'emploi (ASFNE) et de préretraite progressive (PRP). Le nombre de personnes présentes dans chacun des dispositifs à la fin de l'année, de 1989 à 1999, montre comment, à partir de 1996, les dispositifs ASFNE et PRP ont été fortement relayés par les dispositifs mis en place par les

(1) *Le dispositif Delalande vise à faire payer une charge financière supplémentaire aux employeurs qui se séparent de leurs travailleurs âgés.*

(2) « *Le marché du travail des plus de 50 ans : constats et perspectives* », Daniel Anglaret, note présentée au groupe interministériel « *Projection de population active* », INSEE, 27 février 2001.

(3) « *La réduction des taux d'activité aux âges extrêmes, une spécificité française ?* », Pauline Givord, Jean-Yves Fournier, INSEE, décembre 2001.

partenaires sociaux : ARPE et la cessation anticipée d'activité pour certains travailleurs salariés (CATS).

L'extension de ces dispositifs a contribué à la baisse marquée des taux d'activité des plus de 55 ans. Cet effet est également amplifié par les dispositifs de dispense de recherche d'emploi. Les taux d'activité apparaissent en effet négativement corrélés aux taux de chômage.

L'effondrement des taux d'activité des plus de 60 ans en France constitue sans doute le fait le plus remarquable sur la période. Il est la conséquence directe de la décision de départ à la retraite à 60 ans prise en 1982. Alors que près de 70 % des 60-64 ans étaient actifs en 1970, cette proportion était réduite de moitié en 1993. Pour les hommes comme pour les femmes, le taux d'activité des 60-64 ans semble aujourd'hui se stabiliser autour de 15 %.

Il faut noter en revanche que le taux d'emploi ¹ des 50-64 ans a augmenté entre 1990 et 2000. Le taux d'emploi moyen des seniors connaît une tendance à la hausse depuis 1996 et a atteint ainsi en 2001 57,3 %. Cette évolution est due pour près de 85 % à l'accroissement démographique des plus jeunes d'entre eux. C'est en fait l'augmentation du taux d'activité des femmes qui pousse à la hausse celui de l'ensemble de la classe d'âge. En effet, pour les femmes, l'augmentation du taux d'activité ne trouve pas sa seule explication dans l'accroissement démographique des plus jeunes de la tranche d'âge. Elle est également due à une modification des comportements d'activité féminins à ces âges : les femmes qui arrivent à la cinquantaine sont plus actives que leurs aînées ². Leur taux d'emploi est en progression de 6 points pour cette période. Il est de 36 % pour les 59 ans. Cette amélioration de l'emploi féminin est le résultat de la conjugaison d'un choc démographique et d'une transformation en profondeur du comportement d'activité des femmes. Les femmes sont plus actives professionnellement que par le passé. Ce double phénomène produit une évolution des taux d'emploi différente selon les âges et selon le sexe : alors que celui des hommes et des femmes de 50-54 ans augmente sensiblement (+ 5,1 points en dix ans), celui des 55-59 ans progresse peu (+ 1,8 point). De même,

(1) Le taux d'emploi s'établit en faisant le rapport entre le nombre d'actifs occupés (c'est-à-dire sans compter les chômeurs) et la population totale pour une catégorie d'âge donnée.

(2) « Le papy-boom renforce l'activité des seniors », David Anglaret, Raphaël Cancé, *Premières Informations, Premières Synthèses*, n° 15.2, avril 2002.

celui des femmes de 50 à 59 ans augmente de plus de 10 points alors que celui des hommes ne gagne guère plus d'un point ¹.

Les évolutions récentes confirment toutefois le décrochage de l'emploi pour les hommes à partir de 55 ans. Entre 1997 et 2000, soit au cours d'une période où la situation de l'emploi s'est nettement améliorée, le taux d'emploi masculin des 55-59 ans n'a pas connu de modification notable avant 55 ans et a continué de se dégrader au-delà. La nette amélioration de l'emploi, depuis l'été 1997, n'a donc pas inversé la tendance à l'évolution des sorties de l'emploi des hommes de 55 à 59 ans.

Enfin, les conséquences à moyen terme de la réforme de 1993 du régime général sur les taux d'activité entre 60 et 64 ans peuvent être calculées grâce au modèle de microsimulation « Destinie » de l'INSEE ². Selon les simulations, la réforme de 1993 aura pour effet d'augmenter de 3 points le taux d'activité des personnes de 60 à 64 ans à l'horizon 2005. L'effet de la réforme devrait s'accroître au fil des générations car l'allongement des carrières féminines et l'augmentation de la durée moyenne des études se traduiront pour les générations les plus jeunes par une plus forte concentration des durées validées autour de 160 trimestres à un âge plus avancé. Environ 45 % des salariés du privé nés entre 1970 et 1974 reculeraient leur âge de liquidation suite à la réforme, contre seulement un quart pour les générations 1950-1954 ³. En conséquence, les effets à attendre de la réforme se traduiraient par une hausse du taux d'activité de l'ordre de 6 points pour la génération 60-64 ans à l'horizon 2018.

1.3.4. La prise en compte du vieillissement dans les régions

Des réflexions se mettent progressivement en place dans les régions pour faciliter la prise de conscience de la problématique du vieillissement de la

(1) « Les quinquagénaires entre l'activité et la retraite », David Anglaret, *Premières Informations, Premières Synthèses*, n° 41.2, DARES, octobre 2001.

(2) *La réforme de 1993 du régime général a conduit à un durcissement des barèmes de retraite dans le secteur privé susceptible de favoriser le maintien en activité de davantage de salariés entre 60 et 64 ans. D'une part, la durée d'assurance requise pour avoir le taux plein est passée de 37,5 ans à 40 ans (soit de 150 à 160 trimestres). D'autre part, le salaire annuel moyen pris en compte pour le calcul des pensions est dorénavant calculé sur les vingt-cinq meilleures années.*

(3) « La réforme des retraites du régime général de 1999 : quel impact sur les taux d'activité des 60-64 ans ? », José Bardaji, INSEE, n°21/G211, octobre 2001.

population active. Elles sont bien évidemment marquées par les différences des contextes économiques et sociaux, comme par des pratiques différentes. Les expériences en cours en Poitou-Charentes, Pays de Loire et Aquitaine illustrent à la fois la diversité et les convergences des débuts de prise en compte qui se mettent en place dans les régions et éclairent ainsi un processus général de prise en compte des questions que posent les perspectives démographiques au niveau régional.

En **Poitou-Charentes**, le Carrefour pour l'innovation sociale travail emploi (CISTE) a initié, en lien avec l'État et la Région, une réflexion sur les questions posées par le vieillissement de la population et en particulier la montée des classes les plus âgées ¹.

L'annonce d'un projet européen ÉQUAL a permis, dès le début de 2001, la conduite d'une réflexion élargie sur la réalité du constat qui montre la possibilité de fédérer sur ce thème des partenaires locaux, interrégionaux et transnationaux. L'objectif de ce projet est de mettre en œuvre des dispositifs de gestion de ressources humaines favorisant le maintien en activité et/ou le développement de l'employabilité des travailleurs fragilisés malgré une longue expérience professionnelle. Chaque partenaire a fait le point sur les actions qu'il conduit sur le sujet et a programmé pour les deux ans à venir des actions spécifiques sur le groupe d'âge concerné, ceux qu'il est convenu d'appeler les seniors.

En **Pays de Loire**, à l'occasion du lancement du même programme européen, un groupe de projets inter-institutionnel a été constitué ². Huit sujets d'étude ont été retenus : des projections démographiques par métier et secteur ; la situation des plus de 50 ans par rapport à la formation continue ; les préretraites ; la santé des travailleurs âgés ; le vieillissement des handicapés au travail...

(1) Le CISTE réunit depuis plusieurs années l'ensemble des représentations économiques et sociales (patronales et syndicales) de la Région ainsi que deux représentants de l'économie sociale.

(2) Il associe, en liaison étroite avec l'OREF, les chambres de commerce et de l'industrie, des entreprises d'une part (dont l'intérim), des organismes techniques ou d'études, d'autre part (INSEE, ANPE, Assedic, le centre régional associé au CEREQ, les services d'études de la DRTEFP). Le partenariat de diffusion est prévu avec le CESR et le COPIRE, c'est-à-dire les partenaires sociaux et le monde socio-économique.

Ces thèmes, support de mobilisation des partenaires, sont l'occasion de mettre en valeur les actions menées dans des entreprises associées au projet, et un moyen de construire une expertise régionale comme de former des personnes capables d'intervenir sur ces sujets lors de rencontres locales.

En **Aquitaine**, la réflexion sur le vieillissement entre dans le cadre d'une réflexion de prospective régionale, conduite par le Conseil régional, qui s'appuie sur trois entrées thématiques et un « bouclage » d'ensemble.

La première entrée vise à définir le plan régional de développement des formations (PRDF) qui va devoir intégrer la formation professionnelle des personnes entrées dans la vie active, c'est-à-dire des personnes de plus de 35 ans, parmi lesquelles les actifs faiblement qualifiés sont nombreux. La deuxième entrée aborde la question des disparités territoriales, en particulier à travers des diagnostics locaux en cours d'élaboration. Une sensibilisation croissante des acteurs à la mobilisation des ressources de l'ensemble de la population, et non pas seulement des plus jeunes, va être réalisée. La troisième entrée concerne les approches sectorielles (déclinaisons annuelles des contrats d'objectifs) et des analyses prospectives à moyen terme des besoins en formation par « groupes formation-emploi » de spécialités qui vont devoir intégrer plus nettement la question de la gestion des « hauts de pyramide » de certaines professions, pour lesquelles il pourrait apparaître que la gestion des travailleurs âgés et leur remplacement constituent des enjeux de développement ¹.

Ces trois entrées appellent un « bouclage » d'ensemble, en particulier pour tenir compte des effets de concurrence entre les professions qui commencent à se manifester. La saisine du Conseil économique et social régional d'Aquitaine (CESR), en cours sur le thème « Évolutions démographiques en Aquitaine : quels enjeux pour les politiques régionales et locales », apportera très certainement les premiers éléments de ce « bouclage ».

(1) Contrats élaborés entre l'État, la Région et la ou les branches professionnelles d'un secteur sur les objectifs de formation, avec la participation des représentants des ministères chargés de la Formation professionnelle.

2. Les besoins de l'économie

Les caractéristiques du marché du travail (départs à la retraite, arrivée de cohortes de jeunes, confrontation offre/demande par niveau de qualification, mobilités) induisent des besoins variés et spécifiques en matière de recrutement. Aussi, décrire les cheminements possibles de l'économie nationale pour les dix ans à venir est beaucoup plus hasardeux que de tracer les perspectives démographiques à long terme. Compte tenu de toutes les incertitudes pesant sur une économie ouverte et de la période de rupture par rapport aux tendances passées, l'exercice est rendu encore plus difficile et incertain.

2.1. Les besoins de l'économie en matière de niveaux de formation ¹

La Direction de la programmation et du développement (DPD) du ministère de l'Éducation nationale s'y est essayée en confiant au BIPE un travail prospectif sur les besoins en recrutement de jeunes au cours de la décennie 2000-2010 ².

Le BIPE a élaboré cette projection à partir de deux scénarios macro-économiques, caractérisés par un dynamisme de l'économie plus ou moins prononcé en fonction de la diffusion des technologies de l'information et de la communication ³.

Le scénario haut repose sur une croissance du PIB, sur la période 2000-2010, de 3 %, correspondant à un fort développement des TIC. Le taux de chômage tombe à 6 % en 2010. Le scénario bas repose sur une hypothèse de croissance du PIB sur la période de 2 %, liée notamment à une moindre diffusion des TIC.

(1) Ces travaux sont notamment destinés au Haut Comité « Éducation, Économie et Emploi » dont le rapport d'activité 2001-2002 a été présenté au ministre de l'Éducation nationale.

(2) Il s'agissait d'élaborer des grands indicateurs qui caractérisent les entrées des jeunes dans la vie professionnelle en partant de différents scénarios qui s'inscrivent dans un cadre d'hypothèses macroéconomiques.

(3) « Prospective Emploi-Formation à l'horizon 2010 », collection « Les Dossiers », ministère de l'Éducation nationale, juin 2002.

- Chapitre I -

Le taux de chômage reste dans ce cas au niveau observé en 2002. Le tableau 3 récapitule les principales données des deux scénarios.

Tableau 3
Présentation des indicateurs caractérisant les deux scénarios

| Taux de croissance | Scénario haut | Scénario bas |
|---|----------------------|---------------------|
| Du PIB | 3,0 % | 2,0 % |
| De la productivité du travail | 1,8 % | 1,4 % |
| De l'emploi | 1,2 % | 0,5 % |
| De l'investissement productif | 6,0 % | 2,4 % |
| De la productivité globale des Facteurs | 1,0 % | 0,9 % |
| Du capital | 3,8 % | 2,0 % |
| Des importations | 7,5 % | 4,0 % |
| De la consommation finale des Ménages | 2,9 % | 1,9 % |
| Des exportations | 6,7 % | 4,0 % |

Source : DPD/MEN

Les créations d'emplois diffèrent d'un scénario à l'autre : 130 000 emplois seraient créés chaque année dans le scénario bas – soit une évolution comparable à ce qui s'est passé au cours de la décennie précédente (150 000 emplois) –, et 290 000 par an dans le scénario haut. C'est dans les services que ces emplois sont principalement créés. Cependant, le choix du scénario a un fort impact. Les effectifs des services, principalement marchands, augmentent deux fois plus dans le scénario haut (+ 182 000 par an) que dans le scénario bas (+ 80 000 par an). Dans l'industrie, les effectifs diminuent de 22 000 par an dans le scénario bas, et augmentent de 23 000 par an dans le scénario haut.

L'évolution de l'emploi est également estimée par grandes catégories professionnelles. En pourcentage, l'emploi des personnels des services aux particuliers connaît la plus forte augmentation, dans le scénario bas comme dans le scénario haut. En volume, dans le scénario haut, ce sont les effectifs des cadres administratifs et commerciaux, et les ouvriers qualifiés qui augmentent le plus. Les effectifs des ouvriers non qualifiés sont, quant à eux, sensibles au choix du scénario. Ils diminuent dans le scénario bas mais ils augmentent dans le scénario haut du fait du dynamisme de l'industrie.

À côté des créations d'emplois liées à la croissance, les besoins de renouvellement de la main-d'œuvre entraînés par les départs à la retraite seront très importants. En effet, la prochaine décennie sera marquée par les départs à la retraite des générations d'après-guerre, l'année 2005 voyant les premiers d'entre eux arriver à l'âge de la retraite. Parallèlement, arriveront sur le marché du travail les générations des années 1975-1985, qui tournent autour de 700 000 à 750 000 actifs.

Pendant les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, la durée de la vie active s'est réduite, dans un contexte de chômage prépondérant, les jeunes sont entrés plus tardivement sur le marché du travail alors que les travailleurs âgés en sortaient de plus en plus tôt. Le scénario haut ne prolonge pas cette tendance en raison de l'augmentation de l'espérance de vie et des tensions prévisibles sur le marché de l'emploi. Ainsi, dans ce scénario, au cours de la prochaine décennie, les jeunes entrent plus tôt dans la vie active, et l'activité des plus âgés se prolonge jusqu'à 60 ans. En volume, les départs à la retraite constituent un facteur beaucoup plus important des besoins en recrutement que les créations nettes d'emplois. Les besoins en recrutement externe nets s'élèvent à 810 000 par an sur la période 2000-2010 dans le scénario haut, contre 700 000 par an dans le scénario bas. Ces prévisions sont dans les deux cas nettement supérieures aux recrutements externes nets des dix dernières années passées (580 000 par an)¹.

Sur ces bases, les besoins en recrutement des jeunes par niveau de diplôme sont estimés selon des hypothèses relatives à la gestion des ressources humaines des entreprises ; elles concernent la promotion interne dans les entreprises et l'arbitrage des entreprises dans leurs recrutements entre les jeunes, les chômeurs

(1) Les besoins en recrutement externe nets sont calculés en faisant la somme des créations d'emplois et des départs à la retraite.

- Chapitre I -

et les femmes reprenant une activité¹. Le tableau 4 résume l'ensemble de ces hypothèses.

Tableau 4
Scénarios macroéconomiques haut et bas

| Recrutements annuels de | Hypothèse basse | Hypothèse de référence | Hypothèse haute |
|--------------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|
| Chômeurs | 30 000 | 80 000 | 110 000 |
| Femmes reprenant une activité | 40 000 | 50 000 | 60 000 |

Source : DPD/MEN

| Recrutements annuels de | Hypothèse basse | Hypothèse de référence | Hypothèse haute |
|--------------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|
| Chômeurs | 5 000 | 10 000 | 15 000 |
| Femmes reprenant une activité | 40 000 | 50 000 | 60 000 |

Source : DPD/MEN

Au-delà du choix du scénario macroéconomique, les arbitrages des entreprises ont une forte influence sur l'estimation en volume des besoins de recrutement de jeunes (cf. tableau 5).

(1) Concernant l'hypothèse de promotion interne, ne sont considérées dans l'exercice que les promotions qui induisent un changement de catégorie d'emploi – cadre, maîtrise, ouvrier qualifié et ouvrier non qualifié. Sont considérés également le passage d'un emploi salarié à un emploi indépendant et la mobilité promotionnelle qui accompagne le changement d'entreprise.

Tableau 5
Besoins de recrutement de jeunes, en moyenne annuelle,
sur la période 2000-2010

| Hypothèses | Scénario haut | Scénario bas |
|---|---------------|--------------|
| Arbitrage jeunes /chômeurs ou femmes en faveur des jeunes | 730 000 | 660 000 |
| Scénario de référence | 670 000 | 645 000 |
| Arbitrage en faveur des chômeurs ou des femmes reprenant une activité | 630 000 | 630 000 |

Source : DPD/MEN

Ainsi, le scénario qui favorise le recrutement des chômeurs et des femmes reprenant une activité aboutit à une prévision de 630 000 jeunes recrutés par an. Alors que, dans le scénario favorable aux jeunes, les besoins en recrutement sont supérieurs de 100 000 par an, soit 730 000.

Ces prévisions peuvent être comparées au flux annuel d'entrées dans l'emploi des jeunes entre les années quatre-vingt-dix et deux mille, qui s'élevait à 560 000 par an. On peut donc penser que la situation du marché de l'emploi des jeunes va s'améliorer. Mais ces prévisions doivent aussi être comparées aux prévisions de sorties du système éducatif. Celles-ci sont estimées à 775 000 par an jusqu'en 2004, et un peu moins par la suite. Soit plus que la prévision la plus haute¹. Comme l'estimation la plus élevée pour l'embauche de jeunes est obtenue dans le cadre du scénario macroéconomique haut, que l'on peut considérer comme peu probable (la France n'a atteint les 3 % de croissance annuelle qu'à quatre reprises depuis 1981), les résultats laissent penser que si l'insertion des jeunes peut s'améliorer, elle n'en restera pas moins difficile, notamment pour les jeunes sortant du système éducatif avec un faible niveau de formation.

L'estimation des recrutements de jeunes est fortement influencée par l'hypothèse sur l'âge moyen de départ à la retraite. Ainsi, les prévisions de besoins de recrutement de jeunes augmentent de 100 000 par an dans le

(1) « Les prévisions de sortie de formation initiale », Pascale Poulet-Coulibando, revue *Éducation et Formations*, n° 63, avril-juin 2002.

scénario favorable aux jeunes (la fourchette passant à 730 000 - 830 000). Le déséquilibre sur le marché du travail des jeunes tourne cette fois à l'avantage de ceux-ci. On peut supposer qu'ils seraient fort convoités par les entreprises. Dans le scénario bas, en revanche, les estimations changent à peine.

Pour calculer les prévisions de recrutement de jeunes par profession et catégorie sociale, des hypothèses complémentaires concernant les pratiques de promotion interne des entreprises ont été introduites¹. Pour passer des prévisions de besoins de recrutement de jeunes par profession et catégorie sociale aux prévisions par niveau de diplôme, il faut établir une correspondance entre niveau de qualification de l'emploi occupé et niveau de diplôme des jeunes recrutés. Le BIPE retient l'hypothèse de la poursuite de l'élévation des niveaux de diplômes à l'embauche des jeunes. Les prévisions de recrutement de jeunes par niveau de diplôme sont données dans le tableau suivant² :

(1) Le lecteur pourra se reporter aux publications de la DPD sur ces travaux, notamment l'article « Les besoins en recrutement de jeunes sortant du système éducatif d'ici à 2010 », Claude Sauvageot, revue *Éducation et Formations*, n° 61, 2002.

(2) Rappel des quatre scénarios retenus pour l'analyse : deux scénarios centraux, où seul varie le rythme de croissance, les comportements des entreprises étant identiques et analogues aux tendances passées, à la fois en matière de promotion interne et en matière d'arbitrage entre embauches de jeunes ou de chômeurs et de femmes reprenant une activité : CH (hypothèse de croissance haute) et CB (hypothèse de croissance basse) ; un scénario qui combine une croissance forte avec plus de promotions internes et d'embauches de jeunes et, enfin, un scénario qui combine une croissance forte avec des hypothèses opposées sur les comportements des entreprises : moins de promotions internes et un arbitrage plus favorable aux chômeurs et aux femmes reprenant une activité.

Tableau 6
Structure par niveau de diplôme des besoins de recrutement de jeunes

| | Scénarios | | | |
|-----------------------|------------------|--|--------------|--|
| | Croissance basse | Croissance haute | | |
| | | Promotion Forte + embauche des jeunes | Tendancielle | Promotion faible + embauches chômeurs et femmes |
| Bac + 3 et plus | 24,4 % | 18,7 % | 22,5 % | 29,2 % |
| Bac +2 | 22,0 % | 21,8 % | 23,0 % | 22,6 % |
| Diplômés du supérieur | 46,4 % | 40,5 % | 45,5 % | 51,8 % |
| Bac | 24,5 % | 25,3 % | 25,4 % | 23,6 % |
| Niveau bac ou plus | 70,8 % | 65,9 % | 70,9 % | 75,5 % |
| CAP, BEP | 13,0 % | 14,2 % | 13,1 % | 11,7 % |
| BEPC ou aucun diplôme | 16,2 % | 20,0 % | 16,0 % | 12,8 % |
| Total | 100,0 % | 100,0 % | 100,0 % | 100,0 % |

Les scénarios CB et CH sont calculés sur le scénario tendanciel

Les deux autres sont des variantes de la croissance haute

Source : DPD/MEN

D'un scénario à l'autre, la structure par niveau de diplôme se déforme essentiellement aux deux extrémités. Quand les entreprises embauchent beaucoup de chômeurs ou de femmes reprenant une activité (catégories de personnes recrutées sur des postes en moyenne moins qualifiés) et pratiquent peu la promotion interne, les jeunes sont recrutés à des postes beaucoup plus qualifiés : le besoin en bac + 3 ou plus augmente fortement, celui en BEPC ou moins diminue. En revanche, la part des niveaux intermédiaires est relativement

stable, quelles que soient les hypothèses : autour de 22 % pour les bac + 2, autour de 24 % pour le bac ; autour de 12-14 % pour les CAP et BEP.

Entre les deux hypothèses de gestion des ressources humaines des entreprises, celle concernant la promotion influe beaucoup plus que celle relative à la concurrence entre jeunes et chômeurs ou femmes reprenant une activité : la première induit des écarts de pourcentage pouvant aller jusqu'à 9 points, tandis que la seconde génère des écarts ne dépassant pas 3 points.

2.2. L' évolution de l'emploi

Ce développement s'attache à décrire dans un premier temps l'évolution de l'emploi dans son ensemble d'ici 2010 en présentant également les mouvements introduits par les départs en retraite et les tensions qui risquent d'apparaître sur le marché du travail. Dans un second temps, il présente l'évolution de l'emploi dans le secteur TIC.

2.2.1. L'évolution de l'emploi dans son ensemble à l'horizon 2010

À la demande du groupe PMQ, la DARES a réalisé un exercice prospectif de l'évolution de l'emploi par métiers à l'horizon 2010. Cet exercice a pour ambition de mettre en lumière les tensions qui vont affecter le fonctionnement du marché du travail dans les dix prochaines années si les dynamiques passées venaient à perdurer.

Fondé sur les hypothèses démographiques élaborées par l'INSEE, et construit sur la base d'un scénario macroéconomique, le modèle Hermès de l'École centrale se propose de fournir un cadre plausible (selon l'élaboration de deux scénarios « haut » et « bas ») à la réflexion prospective afin de faire émerger, dans l'hypothèse où les acteurs conservent les comportements observés durant la période précédente caractérisée par un taux de chômage élevé, les différentes dynamiques possibles, les risques de blocage ou de tensions ¹.

(1) Les hypothèses démographiques ont été présentées dans le développement consacré aux perspectives démographiques de ce rapport.

Tableau 7
Présentation des indicateurs retenus

| | Scénario macroéconomique à 2010 | |
|--------------------------------------|--|-------------------------------|
| | Compte central « haut » | Variante « basse » |
| PIB (en %) | 2,9 | 2,4 |
| Productivité par tête | 2,9 | 2,9 |
| Durée du travail | - 0,2 | - 0,2 |
| Emploi (en % de croissance annuelle) | 1,2 | 0,7 |
| Taux de chômage en 2005 | 6,7 | 8,4 |
| Taux de chômage en 2010 | 5,5 | 7,9 |

Source : DARES

Le modèle Hermès

Le modèle Hermès retient, pour les dix ans, l'hypothèse d'une croissance annuelle moyenne du PIB qui devrait se situer entre + 2,9 % et + 2,4 %, selon les hypothèses haute ou basse. La croissance concernerait d'abord le secteur tertiaire, dont les performances seraient moins affectées par les divers scénarios. Au contraire, si, dans le scénario haut, l'industrie connaît une croissance non négligeable, il n'en serait pas de même dans l'hypothèse inverse. Cette croissance se traduirait par des créations d'emplois qui s'élèveraient à 2,8 millions dans l'hypothèse la plus favorable et seulement à 1,7 million dans la moins optimiste. En tout état de cause, le rythme de création d'emplois serait supérieur à la croissance de la population active. L'accroissement de l'emploi atteindrait un peu moins de 3 millions d'emplois en dix ans, soit une augmentation de l'ordre de 12 %. Dans ce contexte, le chômage diminuerait ; diminution sensible selon le scénario haut avec un taux d'un peu plus de 5 %, plus modeste dans l'autre cas (7,9 %).

Ces scénarios dépendent d'un certain nombre d'hypothèses qui peuvent être remises en cause, notamment si le retournement conjoncturel à l'œuvre depuis le milieu de l'année

2001 perdurait. Le premier facteur exogène pris en compte dans cet exercice est l'environnement international¹. Il est supposé être plus porteur au cours de la période 2000-2005 que pour la suivante, du fait notamment des tensions liées au vieillissement démographique dans de nombreux pays européens. Si le ralentissement à l'œuvre actuellement durait plus que prévu, ce phénomène serait moins marqué après 2005.

Le deuxième élément pris en compte dans cet exercice touche aux tensions du marché du travail et à leur impact sur les salaires et la durée du travail. Concernant le temps de travail, une baisse de la durée en a été supposée dans la première partie de la décennie, sous l'effet de la diffusion des 35 heures. Puis, à partir de 2006, est envisagée une légère augmentation. La raison essentielle en est, que, en fonction de l'apparition de tensions sur le marché du travail, le recours au temps partiel diminuerait, au profit d'une augmentation des heures supplémentaires. En fin de période, cette tension, appréciée par le relèvement du taux de chômage, pourrait peser sur les prix et les salaires.

A partir de ce scénario macroéconomique, il est possible de décliner la demande d'emploi par métiers, demande exprimée dans la nomenclature des familles professionnelles².

Dans les dix prochaines années, le secteur tertiaire sera le plus créateur d'emplois. En 2010, il totalisera 19,4 millions d'emplois sur un total de 26,3 millions avec un taux de croissance d'environ 16,5 %. La demande de travail est toutefois plus forte dans le secteur marchand (+ 20 %). Les secteurs industriels (hors intérim) et du bâtiment, contrairement à la décennie précédente, devraient renouer avec la croissance. L'augmentation de l'emploi sera toutefois de moindre ampleur que celle constatée dans ces secteurs depuis 1997. Les domaines industriels qui se portent le mieux sont ceux de la maintenance industrielle dont les débouchés se situent, pour beaucoup, hors de l'industrie, et ceux des industries de procédé qui profitent de la bonne tenue de l'activité dans l'agroalimentaire et la pharmacie. La croissance de l'emploi est plus modeste dans la mécanique et le travail des métaux, et dans l'électricité-électronique (+ 5 % dans les deux cas d'ici 2010). Enfin, le déclin de l'emploi des métiers

(1) L'exercice de la DARES a été pour l'essentiel réalisé en 2000. Il ne prend pas conséquent pas en compte le retournement de conjoncture constaté depuis.

(2) L'INSEE, la DARES et l'ANPE désirant rapprocher la nomenclature PCS de l'INSEE, et le ROME, répertoire de métiers de l'ANPE, ont construit une table de correspondance entre ces deux nomenclatures et ceci à deux niveaux. Le premier est détaillé en 224 familles professionnelles (FAP), le second les regroupe en 84 familles professionnelles, c'est-à-dire en groupes de métiers.

des industries légères (textile, cuir, habillement...) se poursuit (- 14 % d'ici 2010). Les bonnes performances en termes d'emploi du domaine de la construction en 2000 (+ 5 %), seraient suivies, dans les dix prochaines années, d'une quasi-stagnation (+ 1 %), soit une évolution plus faible encore que celle de l'industrie. Le rythme de croissance du BTP se tasse en effet après 2005, du fait d'un ralentissement de l'investissement en logement des ménages. Enfin, pour les métiers de l'agriculture, le déclin devrait se poursuivre mais à un rythme plus lent (- 20 % contre - 30 % en 1990-2000), du fait surtout du vieillissement déjà bien engagé des exploitants et de leurs difficultés pour trouver des successeurs.

Le dynamisme de l'emploi tertiaire profitera surtout à quelques métiers très qualifiés et en particulier aux informaticiens (+ 321 000 emplois supplémentaires), aux spécialistes de la communication (+ 76 000 nouveaux emplois), en liaison avec le développement des TIC. Les créations d'emplois dans les domaines directement liés aux TIC seraient donc importantes, bien que ces estimations soient plus modestes que celles proposées par le BIPE. C'est aussi le cas des métiers de la recherche (280 000 emplois nouveaux) et de ceux de la formation continue (un doublement des effectifs est prévu, correspondant à une création nette de 150 000 emplois). En revanche, d'autres professions ou domaines professionnels assez qualifiés du tertiaire seront moins porteurs : ceux de la banque et des assurances, par exemple, pour lesquels la croissance projetée n'est que de + 3 % d'ici 2010, en raison des effets attendus sur l'emploi des mouvements de concentration et de la diffusion des TIC. Les effectifs des métiers de la santé augmentent aussi (160 000 nouveaux emplois d'ici 2010), surtout pour les infirmières et les aides-soignantes (+ 100 000 nouveaux postes pour ces deux professions), mais le nombre de médecins devrait stagner du fait des départs en retraite attendus dans les prochaines années et de la dimension actuelle des promotions d'étudiants en médecine¹. La croissance du nombre d'enseignants (qui sont près d'un million) serait faible, de l'ordre de + 1,5 % jusqu'en 2010, en rupture avec la forte croissance des vingt dernières années (+ 160 000, soit + 20 %). Le léger tassement de la population scolaire (de 1 à 2 % environ) ne devrait ainsi pas se traduire par une baisse de la population enseignante, mais par l'amélioration du taux d'encadrement. Les métiers administratifs de la fonction publique appréhendés par notre nomenclature²

(1) Il faut préciser qu'il s'agit d'hypothèses qui doivent être approfondies en fonction de décisions politiques à prendre.

(2) Seuls sont recensés dans le domaine P des familles d'activités professionnelles les métiers administratifs de la fonction publique (administrations centrales, administration des impôts, emplois administratifs des collectivités territoriales...). Les ouvriers,

(emplois de la fonction publique d'État et de la fonction publique territoriale) connaîtront une stabilisation d'ensemble qui profitera aux postes les plus qualifiés (+ 5 % pour les cadres A de la fonction publique).

Les emplois du transport et du tourisme, comme ceux de la gestion et de l'administration, vont connaître une forte expansion (respectivement + 300 000 nouveaux postes et près de 500 000 nouveaux postes dans le domaine de la gestion et de l'administration d'ici 2010). L'emploi est relativement bien orienté dans trois autres domaines du tertiaire, importants viviers d'emplois (plus de 7 millions), pour la plupart peu qualifiés : le commerce (+ 14 %, équivalant à 300 000 nouveaux emplois), l'hôtellerie-restauration (+ 6 %, soit 150 000 emplois créés) et les services aux particuliers où près de 800 000 nouveaux emplois vont être créés (soit une croissance de l'emploi de + 28 % d'ici 2010). La croissance de l'emploi des services aux particuliers est dynamique pour la quasi-totalité des professions de ce domaine (gardiennage et sécurité + 22 %, employés de maison + 28 %), mais ce sont les professions associées à l'entretien (17 %, soit près de 200 000 nouveaux emplois) et à la garde des enfants comme à l'aide familiale (+ 70 %, soit + 500 000 emplois supplémentaires) qui seront à l'origine des créations d'emplois les plus massives. L'augmentation du nombre de personnes âgées dépendantes, associée à une demande de garde d'enfants toujours croissante ¹, en raison de la reprise de la fécondité (il est né, en 2000, 50 000 enfants de plus qu'en 1997), devrait entretenir ce phénomène.

Les évolutions de la demande de travail peuvent se décliner également par grands niveaux de qualification. Les métiers très qualifiés affichent la plus forte progression dans les prochaines années. La nette progression, observée au cours des dix dernières années pour deux catégories, s'accélère encore dans la prochaine décennie : les emplois cadres (+ 25 % d'ici 2010, soit 1,2 million de postes créés, ce qui représente un doublement par rapport à la décennie précédente) et les professions intermédiaires (+ 15 %, soit + 760 000 nouveaux emplois alors que le dynamisme de cette catégorie avait été moindre, avec seulement + 10 % de taux de croissance, entre 1990 et 2000).

certaines emplois techniques, les enseignants, la police, l'armée et les métiers de santé en sont exclus. Il faut également préciser pour cette famille qu'il s'agit d'hypothèses qui doivent être approfondies en fonction de décisions politiques à prendre.

(1) Seuls 9 % des 2,2 millions d'enfants de moins de 3 ans étant aujourd'hui en crèche, cette profession paraît encore promise à une forte expansion.

Le nombre d'ouvriers s'accroît d'environ 9 % jusqu'en 2010, soit une création nette de 800 000 postes, en rupture avec la décrue de la décennie antérieure (260 000 emplois détruits entre 1990 et 2000). En cas de croissance plus faible, il y aura stabilité et non croissance du nombre d'ouvriers. Cette évolution masque, néanmoins, des écarts marqués suivant la qualification et la fonction. Pour les ouvriers non qualifiés, dont le recul s'est arrêté depuis 1994, il n'y aurait qu'une croissance modeste (160 000 postes supplémentaires d'ici dix ans, la reprise de l'emploi, + 6 % entre 2000 et 2010, étant parfaitement symétrique avec la baisse de - 6 % enregistrée entre 1990 et 2000) ; la reprise serait plus significative pour les ouvriers qualifiés (+ 12 %, soit 630 000 emplois nouveaux, alors que ces effectifs avaient légèrement diminué au cours de la précédente décennie).

Pour les employés, en revanche, on n'observe pas de biais en faveur des emplois les plus qualifiés. Cela tient d'abord à la baisse prévue du nombre d'employés administratifs de la fonction publique, de la banque et des assurances, mais également à la croissance modérée des employés des domaines professionnels du transport et de la gestion (de l'ordre de + 10 % d'ici 2010, soit 260 000 postes de plus à pourvoir). Au contraire, dans les domaines des services aux particuliers et du commerce, la demande d'employés devrait être particulièrement dynamique, avec la création de près de 900 000 nouveaux emplois.

2.2.2. Des départs en retraite qui s'accélèrent fortement après 2005

La dynamique du marché du travail ne dépend pas uniquement de l'évolution de la demande de travail. D'autres mécanismes entrent en jeu : la mobilité professionnelle, l'attractivité plus ou moins forte des métiers auprès des jeunes débutants, des chômeurs ou des inactifs. L'importance des flux de départs en retraite attendus dans les dix prochaines années pèsera aussi très fortement sur ces dynamiques. C'est pourquoi il est utile de compléter cette prévision par un exercice de simulation des départs à la retraite à l'horizon de 2010 dans chacune des familles professionnelles.

Les résultats mettent en évidence une forte disparité de l'âge de départ à la retraite et du profil de la pyramide des âges suivant les métiers (les âges moyens de départ en retraite s'échelonnent entre 53 et 62 ans). L'âge de départ en retraite diffère suivant la profession. Certaines disparités tiennent à la spécificité des statuts : certains personnels des transports (pilotes, conducteurs de train...), les militaires partent très tôt en retraite. Dans d'autres professions, cela tient à la pénibilité du travail : les aides-soignantes (55 ans en moyenne), les ouvriers qualifiés du gros œuvre et des travaux publics (55 ans environ), les coiffeurs, les

ouvriers non qualifiés du textile et du cuir, les ouvriers qualifiés des industries de procédé (56 ans en moyenne). Pour d'autres familles professionnelles telles que les employés et les cadres des banques et des assurances, les comptables, ainsi que parmi certaines catégories de fonctionnaires tels que les employés de la fonction publique et les enseignants, l'âge de départ moyen en retraite est également inférieur en moyenne à 58 ans. À l'inverse, il est supérieur à 60 ans pour quelques métiers tels que les spécialistes de la communication, de la documentation, de l'information, des arts et des spectacles, pour les métiers de services aux particuliers (gardes d'enfants, employés de maison...) ainsi que pour les professions médicales et juridiques.

Les départs en retraite augmentent dans la plupart des métiers. À partir de 2005, ils s'accroissent : 480 000 personnes par an en moyenne vont partir en retraite entre 2000 et 2005, et 650 000 entre 2005 et 2010. Ce mouvement général résulte en premier lieu de la démographie. En effet, jusqu'à cette date, partent en retraite les générations nées avant 1945, qui sont peu nombreuses. C'est tout particulièrement le cas de celles nées durant la guerre, alors que, à partir de 1945, la taille des classes d'âge s'accroît (+ 200 000 par an). A cela s'ajoutent le développement à partir des années cinquante de l'immigration et l'arrivée de générations où l'activité des femmes s'est fortement accrue. Le flux annuel de sorties de l'emploi passera ainsi de 1,3 % des actifs occupés pour la période 1995-2000 à 2 % durant les cinq années suivantes et à 2,8 % de 2005 à 2010. Dans deux métiers sur trois, il dépassera 2,2 % sur l'ensemble de la période 2000-2010.

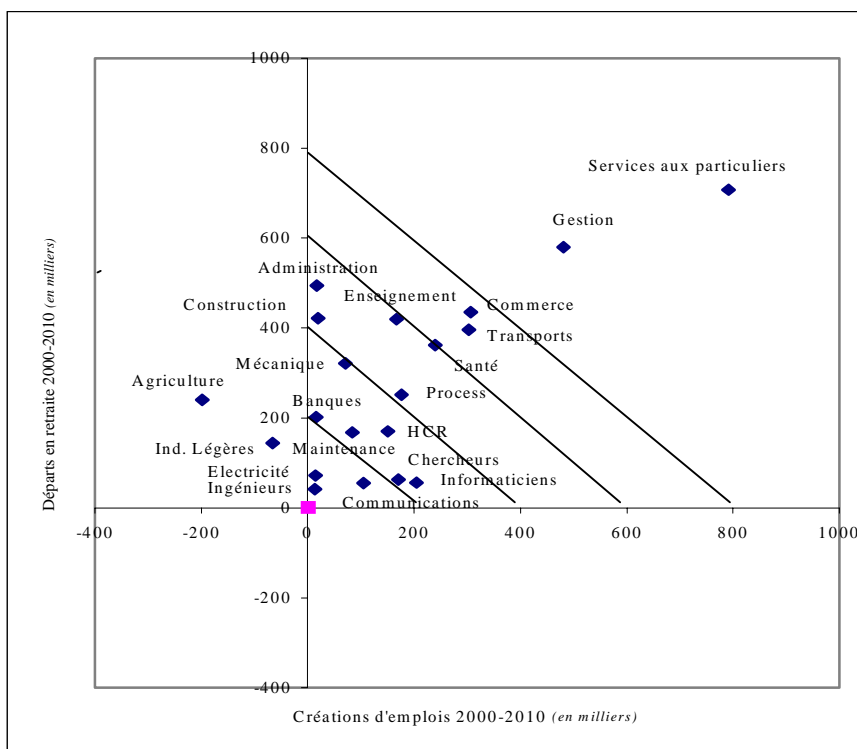
Il y a des métiers pour lesquels les départs en retraite vont peser très lourd dans l'emploi, comme les métiers de la banque et des assurances (le flux annuel passant de 0,9 % des présents dans le domaine professionnel de 1995 à 2000 à 3,3 % de 2000 à 2010), les industries légères, la fonction publique (de 1,4 % à 3,3 % pour chacun de ces deux domaines), pour les enseignants (de 1,6 % à 3,5 %), les cadres des transports et du BTP, et de nombreuses familles d'ouvriers qualifiés de l'industrie. À l'opposé, il y aura une légère baisse, mais à partir d'un niveau élevé, pour les métiers de l'agriculture (de 3 % à 2,7 %) et une croissance limitée pour des métiers jeunes comme ceux de la communication et du spectacle (de 1 % à 1,4 %), les informaticiens (de 0,6 % à 1,3 %), les cuisiniers (de 0,9 % à 1,5 %) et les employés de l'hôtellerie-restauration (de 0,5 % à 1 %).

Dans un contexte où le système des retraites va évoluer, la DARES propose deux variantes pour éclairer la question de l'effet d'un éventuel report de l'âge légal du départ à la retraite. La première consiste à faire partir les individus un an plus tard dans tous les métiers où l'âge moyen de départ en retraite est

inférieur à 60 ans, la seconde à faire partir en retraite tous les individus à 60 ans au moins. Elles permettent toutes deux une réduction sensible des départs en retraite au cours de la période 2000-2005 (de respectivement - 12 % et - 37 %). En revanche, l'impact est réduit après 2005 (- 1 % et - 9 %).

Les développements précédents mettent en évidence que l'ensemble des métiers et des domaines professionnels vont être soumis à un jeu complexe de tensions venant de l'évolution de l'emploi de branche, de l'accélération des flux de départs en retraite, mais aussi d'une concurrence plus vive des acteurs. Chacun devra, pour y faire face, jouer sur plusieurs leviers. Capacité d'attirer des jeunes ou des travailleurs expérimentés, capacité à les fidéliser, à garder les travailleurs âgés, favoriser la mobilité professionnelle en s'appuyant sur une politique plus active de formation professionnelle. Il est également envisageable de voir l'effet de la recherche d'une plus grande productivité. Le graphique 5 présente l'effet combiné de l'emploi et de la nécessité de faire face aux départs en retraite. Le lecteur pourra se reporter à l'annexe 3 également pour avoir des informations plus précises domaine professionnel par domaine professionnel.

Graphique 5
Les créations d'emplois et les départs en retraite
sur la période 2000-2010 selon les domaines professionnels



Note de lecture : pour le domaine des métiers de la mécanique, on s'attend à 70 000 créations d'emplois et 320 000 besoins de remplacement des départs en retraite contre respectivement 176 000 et 252 000 pour celui des industries de process. Au total, ces deux domaines auraient donc des besoins de recrutement se situant autour de 400 000. Cette proximité de situation est illustrée par leur positionnement vis-à-vis de la droite d'égal besoin en recrutement (parallèle à la deuxième bissectrice)

Source : DARES

2.2.3. *Les difficultés de recrutement à l'avenir*

En rapprochant l'importance des flux de départs en retraite sur les deux périodes et les projections de demande de travail à l'horizon 2010, il est possible d'observer les métiers pour lesquels des tensions risquent d'apparaître. Il est cependant important de préciser les limites de cette approche car elle n'explore pas l'ensemble des dynamiques, en particulier celles des mobilités professionnelles induites par l'accroissement du nombre de départs en retraite. Cependant, elle permet de pointer les métiers pour lesquels une offre de travail importante sera nécessaire pour satisfaire la demande. Les embauches potentielles représenteraient 3,3 % de l'emploi total par an contre 1,3 % pour la période 1995-2000¹.

Trois situations types sont distinguées. Dans les métiers où la présence des quinquagénaires est importante et où la demande de travail baisse fortement d'ici 2010, l'ajustement entre offre et demande d'emplois devrait se réaliser de façon mécanique par un non-remplacement des partants. Cela pourrait être le cas, par exemple, des métiers de l'agriculture, de certains métiers d'ouvriers non qualifiés de l'industrie (de la construction, de la mécanique et de la métallurgie, du textile). En revanche, pour les employés de la banque, des assurances ou de la fonction publique, la baisse de l'offre nette d'emplois sera inférieure aux départs en retraite. Des embauches devraient alors être nécessaires pour compenser partiellement ces départs. Enfin, pour les métiers pour lesquels l'offre nette d'emplois et le besoin de remplacement des départs en retraite s'ajouteront, il faudra faire face à des besoins de recrutement croissants². C'est en particulier le cas des métiers de cadres ou de professions intellectuelles supérieures, mais également des ouvriers qualifiés.

Dans la mesure où les générations qui vont arriver dans les dix prochaines années sur le marché du travail sont moins nombreuses que celles qui vont quitter l'emploi, des tensions, déjà sensibles aujourd'hui pour certains métiers comme le bâtiment ou l'informatique, risquent de s'accroître. Sachant que la demande d'emplois très qualifiés continue d'augmenter, que la structure par niveau de diplôme des sortants du système éducatif est stable depuis un certain temps et alors que partent en retraite un grand nombre de cadres promus

(1) « *Entre chômage et difficultés de recrutement : se souvenir pour prévoir* », collection « *Qualifications & Prospective* », La Documentation française, décembre 2001.

(2) « *Chômage et difficultés de recrutement* », Christine Afriat, Claude Seibel, revue *Futuribles*, n° 22, février 2002.

pendant les trente glorieuses, des tensions fortes sont à prévoir chez les cadres ou les professions intellectuelles supérieures (cadres administratifs et financiers, cadres commerciaux d'entreprise, chercheurs, enseignants...). Des tensions sont également à attendre pour les professions du domaine de la santé (infirmiers, aides-soignants), des métiers liés aux services aux particuliers (assistantes maternelles et aides familiales, agents d'entretien...), mais également des ouvriers qualifiés (OQ de la maintenance, OQ des industries de process).

2.3. L'évolution de l'emploi dans le secteur des technologies de l'information et de la communication

Une note de la DARES de juillet 2001 annonçait que le secteur des TIC faisait partie des activités en forte expansion. Après une progression soutenue de 1981 à 1990, suivie d'un léger recul entre 1990 et 1993, l'emploi de ce secteur a redémarré : + 4,9 % par an de 1994 à 1999, à un rythme très supérieur à celui de l'emploi de l'ensemble des secteurs concurrentiels¹. Entre 1996 et 1999, ses effectifs se sont accrus en moyenne annuelle de 7,6 %, pour atteindre un total de 645 000 emplois. La part de ce secteur par rapport à l'emploi salarié était de 4,3 % en 1999 contre 3 % en 1981.

Le développement des TIC concerne essentiellement le pôle tertiaire, majoritaire en termes d'emplois depuis 1997 (59 % des emplois en 1999, contre 26 % en 1981). L'impulsion est donnée par les activités de « conseil en systèmes informatiques » et de « réalisation de logiciels ». Les activités de télécommunications se développent aussi très rapidement. En revanche, le pôle industrie n'a globalement pas créé d'emplois ; il a même dû supprimer 22 000 emplois entre 1981 et 1999. Sa part dans le secteur des TIC est en diminution (41 % en 1999 contre 74 % en 1981).

La DARES s'est livrée à un exercice de projection de l'emploi par « métier » à l'horizon 2010. Celui-ci montre que, par domaines professionnels, celui de l'informatique connaîtra une évolution dynamique. L'emploi connaîtra une croissance de 53 %, soit 204 000 emplois créés.

(1) « Les technologies de l'information et de la communication : emploi en forte hausse », Raphaël Cancé, *Premières Informations, Premières Synthèses, DARES*, n° 28.2, juillet 2001.

La DIGITIP, désirant connaître l'impact des TIC sur l'emploi dans l'avenir, a confié une étude au BIPE¹. Pour le BIPE, l'impact majeur des TIC sur l'économie réside dans le fait que non seulement elles jouent, en tant que secteur d'activité, à armes égales avec de nombreux autres secteurs fréquemment considérés comme des poids lourds de l'économie (automobile, transports...), mais aussi qu'elles sont influentes aujourd'hui dans tous les secteurs de l'économie de la productivité et de l'innovation. La fin des années quatre-vingt-dix est marquée par une forte croissance des TIC et par une hausse de la part de l'emploi TIC dans l'emploi total.

Au sein du secteur des TIC, l'emploi industriel décroît tendanciellement, l'emploi dans les télécommunications est stable et l'emploi dans les services informatiques augmente fortement². Ce secteur contribue pour environ 20 % à la croissance française de ces dernières années³. Sur le passé, les auteurs constatent que, en France comme aux États-Unis, l'évolution de l'emploi dans les TIC reproduit les fluctuations de l'emploi global en les accentuant. Les auteurs ont construit deux scénarios de demande TIC selon le degré de l'utilité des TIC, restreinte aux seuls secteurs TIC ou diffusée aux autres secteurs de l'économie. Selon l'hypothèse retenue, la contribution des TIC à la croissance serait comprise entre 0,6 point et 1,6 point par an, ce qui induirait la création de 74 000 à 190 000 emplois supplémentaires par an. Dans le scénario de diffusion restreinte, ces créations d'emplois affecteraient essentiellement les services aux entreprises (+ 18 000/an), le commerce (+ 12 000/an), les biens intermédiaires et l'énergie (+ 12 000/an), et l'automobile (+ 11 000/an). Dans le scénario de diffusion élargie, l'impact sur l'emploi dans les secteurs cités serait amplifié (très fortement dans le cas des services) mais les créations d'emplois toucheraient d'autres secteurs, comme la construction.

Avec le recul, et après l'éclatement de la bulle TIC intervenu en 2000, les estimations du BIPE apparaissent optimistes. Il faut aussi relever qu'elles ne

(1) « *Les technologies de l'information et de la communication et l'emploi en France* », Laurent Gille, Robert Marti, BIPE, étude commanditée par la DIGITIP, mars 2000. Ce travail a mis en avant l'impact des TIC sur la croissance et le contenu en emplois de cette croissance.

(2) Ce secteur rassemble les industries manufacturières de produits électroniques professionnels et grand public, et des activités de services de télécommunications et informatique.

(3) Il faut noter que cette étude a été réalisée dans un contexte de forte croissance économique qui n'est donc plus le même depuis.

permettent pas de connaître la nature des emplois induits par les TIC dans les différents secteurs de l'économie.

2.3.1. Dynamique des métiers et usages de l'informatique

Parce qu'il est couramment admis que les personnes qui ne sauraient pas utiliser les TIC dans leur rapport au travail risquent d'être exclues des transformations de notre société, la DARES a commandité une étude sur le lien entre la dynamique des effectifs dans les professions et l'usage de l'informatique dans ces dernières, à la demande du groupe PMQ.

Le résultat le plus important de ce travail est qu'il n'apparaît pas de lien très net entre le dynamisme des créations d'emplois dans une famille professionnelle et le développement et l'usage de l'informatique par cette famille (cf. le graphique 6, page suivante)¹. Ainsi des métiers qui se sont ouverts aux TIC, comme les cadres et les techniciens du BTP, les professionnels des arts et du spectacle, ou encore les vendeurs, ont vu leurs effectifs décroître. Alors que les métiers rétifs à l'informatique, comme les assistantes maternelles, les employés de maison et les agents d'entretien, se sont développés fortement.

Le graphique 6 porte sur des métiers dynamiques et en voie d'informatisation rapide comme les caissières, les magasiniers, les policiers ou encore les formateurs-recruteurs. Ce travail présente également des métiers qui s'informatisent peu et qui sont en déclin, comme les ouvriers non qualifiés du textile, du bois, du bâtiment.

(1) Le graphique positionne les différentes professions en fonction d'une part (en abscisse) du taux de croissance (ou de décroissance) de leurs effectifs, et d'autre part (en ordonnée) de l'évolution de leur recours à l'informatique, entre 1991 et 1998.

Grille de lecture du graphique 6

Professions

Abréviations

Professions moyennement qualifiées

Information lente

| | |
|---|------------|
| B3 Ouvriers non qualifiés | ounqbât2 |
| S4 Coiffeurs, esthéticiens | esthét |
| S2 Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie | emphôtel |
| A3 Marins, pêcheurs | pech |
| Q1 Employés et techniciens des assurances | tekassu |
| G1 Techniciens et agents de maîtrise de la maint. et de l'orga. | tekmainten |
| S1 Cuisiniers | cuisin |
| K0 Artisans et ouvriers artisanaux | artisana |
| L0 Secrétaires | secrét |

Informatisation moyenne

| | |
|---|--------------|
| L1 Comptables | comptab |
| L2 Employés administratifs d'entreprise | empladmientr |
| B6 Techniciens du bâtiment et des travaux publics | tekbât |
| G0 Ouvriers qualifiés de la maintenance | ouqmainten |
| V0 Aides-soignants | soign |
| T3 Agents de gardiennage et de sécurité | sécu |
| P0 Employés administratifs de la fonction publique (cat. C) | pubC |
| E Ouvriers qualifiés des industries de process | ouprocess |
| J4 Agents d'exploitation des transports | exploitransp |

Informatisation rapide

| | |
|--|------------|
| R3 Maîtrise des magasins et interm. du commerce | magasin |
| B7 Cadres du bâtiment et des travaux publics | cadbât |
| R1 Vendeurs | vend |
| J1 Ouvriers qualifiés de la manutention | ouqmanu |
| D6 Techniciens, agents de maîtrise des industries mécaniques | tekméca |
| R0 Caissiers, employés de libre-service | caiss |
| R2 Représentants | représent |
| F5 Techniciens, agents des indus. légères et graphiques | tekgraph |
| T5 Armée, pompiers, police | armée |
| T6 Employés de services divers | emplservic |

Professions très qualifiées

Information lente

| | |
|--|-------------|
| S3 Patrons d'hôtels, cafés, restaurants | patronhôtel |
| M0 Informaticiens | info |
| Q2 Cadres de la banque et des assurances | cadbank |
| Q0 Employés et techniciens de la banque | tekbank |
| N0 Personnels d'études et de recherche | recher |
| J5 Agents adminis. et commerc. du tourisme et des transports | tourism |
| E2 Techniciens, agents de maîtrise des industries de process | tekprocess |
| C2 Techniciens, agents de maîtrise de l'électricité | tekélec |
| L4 Techniciens des services adminis., compta. et financiers | tekadmi |

Informatisation moyenne

| | |
|--|------------|
| L3 Secrétaires de direction | secrédir |
| V3 Professions paramédicales | paramédec |
| A2 Techniciens et cadres de l'agriculture | tekagr |
| J6 Cadres des transports et navigants de l'aviation | cadrtransp |
| P1 Employés administratifs de la fonct. publique (cat. B) | pubB |
| W1 Formateurs, recruteurs | recrut |
| L5 Cadres administratif, comptables et financiers | cadradmi |
| R4 Cadres commerciaux et technico-commerciaux | cadcommer |
| U0 Professionnels de la communication, de la documentation | doc |

Informatisation rapide

| | |
|--|------------|
| W0 Enseignants | prof |
| U1 Professionnels des arts et des spectacles | specta |
| H0 Ingénieurs, cadres techniques de l'industrie | ingenindus |
| L6 Dirigeants d'entreprise | direntre |
| X0 Professionnels de la politique et clergé | polit |
| V4 Professionnels de l'action culturelle et sportive | sport |
| P2 Cadres de la fonction publique | pubcad |
| V2 Médecins et assimilés | médec |
| V1 Infirmiers, sages-femmes | infirm |
| P3 Professionnels du droit | droit |

Toutefois, l'étude montre que les créations d'emplois les plus importantes se sont réalisées dans des professions qui étaient faiblement informatisées en 1991 et qui, depuis, se sont largement modernisées. Il est donc possible de mettre en évidence un lien entre la dynamique d'emploi et les entreprises qui innovent.

Pour aller plus loin dans cette analyse, les auteurs ont étudié le lien entre informatisation et dynamisme de l'emploi avec le niveau de qualification des salariés. Ainsi, pour les professions les moins qualifiées, ce lien est plutôt négatif : parmi les métiers peu qualifiés qui se développent, certains (agents d'entretien, conducteurs d'engins, métiers des services aux particuliers) s'informatisent très peu. Cependant, l'étude met en avant également des métiers qui s'informatisent peu et qui perdent régulièrement des emplois, comme les ouvriers non qualifiés du bâtiment, des métaux ou du textile.

Quant aux professions les plus qualifiées, il n'y a aucun lien entre informatisation et dynamique de l'emploi : les informaticiens, les cadres et les techniciens de banque, par exemple, ont peu accru leur usage de l'ordinateur alors même que leurs emplois sont en progression. Les dirigeants d'entreprise ou les ingénieurs et les cadres techniques de l'industrie ont connu des évolutions inverses. Il faut souligner toutefois que, pour ces professions, la généralisation de l'informatique s'est opérée plus tôt, en fait avant les années quatre-vingt-dix.

Le lien est plus net pour les professions moyennement qualifiées, comme pour les caissiers, les employés de libre-service, les agents de maîtrise du commerce ou encore les ouvriers qualifiés de la manutention. Non seulement ils ont accru leur usage de l'ordinateur mais leurs effectifs ont augmenté.

3. Le rôle des TIC dans les transformations des organisations et les évolutions des métiers

3.1. TIC et organisation : la fin d'un modèle de référence unique

Les analyses et les recherches sur les effets des TIC sur les organisations commencent à être suffisamment avancées et les expériences des entreprises suffisamment établies pour mettre en évidence la grande diversité des transformations en cours. Cas par cas, les travaux montrent le caractère incertain et contingent des effets des TIC sur les configurations de travail et sur l'expérience des acteurs. Il faut noter que la situation rencontrée aujourd'hui en matière de TIC et d'organisation n'est pas radicalement nouvelle. Des situations analogues ont déjà été analysées lors des premières générations d'informatisation, industrielles et tertiaires.

En effet, les TIC ne relèvent pas d'une génération spontanée. Elles ne représentent pas non plus une innovation de rupture clairement située dans le temps. Au contraire, la phase actuelle de diffusion marque l'apparition de

nouvelles générations de techniques d'intégration qui englobent et incorporent des systèmes qui apparaissaient jusque-là comme largement autonomes, c'est le cas des Intranet ou des systèmes ERP (Enterprise Resource Planning). Ainsi, Intranet et plus largement l'informatique de réseau n'arrivent pas en terrain vierge. Les grandes entreprises entrent, avec ces nouveaux systèmes, dans un troisième cycle d'informatisation, après les gros systèmes centralisés, puis les micro-ordinateurs plus ou moins connectés.

Les relations entre TIC et organisation sont analysées dans ce développement selon la « perspective de l'émergence » qui conduit à penser que, pour étudier les conséquences de l'introduction des TIC, les caractéristiques potentielles des technologies ainsi que les spécificités des situations des entreprises doivent être prises en compte, dans une perspective dynamique.

Technologie et organisation entretiennent une relation d'influence mutuelle et coévoluent en fonction de processus particuliers. Comme l'ont fortement souligné Patrice Flichy et Alain d'Iribarne : « *La double dimension, technique et organisationnelle, est particulièrement centrale, car elle est au cœur de la variabilité des situations et des phénomènes observés* ¹. »

Lorsque l'on s'attache à une connaissance fine des utilisations de l'outil technique, le fait organisationnel s'avère omniprésent, qu'il s'agisse du processus de production, des modes de gestion, de l'organisation du travail et des fonctions, de la structure des métiers, de la répartition des compétences ou de la localisation. Les technologies participent à une remise en cause des organisations existantes, opèrent des effets de levier, suscitent des phénomènes de cristallisation des savoirs et des pratiques, orientent les organisations sur des évolutions et des trajectoires.

Les TIC s'organisent et s'entrelacent en « système » autour de postes de travail reliés à des réseaux d'information et de communication. Il est difficile de les isoler les unes des autres dans leur mise en œuvre et leur utilisation. Les salariés mobilisent simultanément des systèmes de messagerie, des applications de travail coopératif, des bases de données techniques, voire le fax et le téléphone... sans être en mesure d'identifier les effets ou les apports spécifiques de telle ou telle composante.

(1) Séance du 11 janvier 2001 de l'atelier 2 du groupe PMQ et « Le développement des NTIC dans les entreprises françaises », Pierre-Jean Benghozy, Patrice Flichy, Alain d'Iribarne, revue Réseaux, n° 104, 2000.

Les TIC sont en fait des technologies de coordination qui ont une incidence sur la structure organisationnelle des entreprises. Par conséquent, la diffusion progressive des TIC dans l'ensemble des secteurs participe aux réorganisations en cours. Elles présentent l'opportunité d'initier de nouvelles pratiques de travail, plus collectives, qui doivent être en concordance avec les communautés de travail. Les formes de travail en groupe sont aussi diverses que les groupes eux-mêmes. Si les outils se substituent à certaines formes de collectifs, ils peuvent aussi les renforcer et en recréer d'autres. Ils peuvent aussi aboutir à de nouvelles formes de coopération et transformer alors la nature des groupes ou des collectifs qui structurent les organisations.

En revanche, si elles facilitent la mise en place de nouvelles formes d'organisation et l'apparition de nouveaux marchés, les TIC n'induisent pas de modèle d'organisation unique. Les formes d'organisation ne sont pas déterminées à l'avance. Leur introduction dans le cadre d'un vaste processus de réorganisation du travail ne traduit pas une distinction nette entre un « avant » et un « après » mais aboutit à une incorporation d'anciennes formes d'organisation aux nouvelles. Les bénéfices tirés de l'introduction de ces outils, loin d'être imputables au seul processus d'innovation en cours, se trouvent pour partie en germe dans la configuration organisationnelle antérieure. Selon les secteurs et selon la taille des entreprises, les variables technologiques et organisationnelles sont différentes.

3.2. Les transformations des métiers impliquées par les TIC et les réorganisations du travail

Innovations technologiques et innovations organisationnelles contribuent à l'évolution des métiers. La transformation du marché, la hausse du niveau d'exigence des clients sont également des facteurs d'évolution. La relation plus directe au client est le signe de nouveaux rapports avec le marché et d'une évolution des clients eux-mêmes¹. Les logiques de métiers préexistantes se transforment. D'un côté, on assiste à l'émergence de nouveaux métiers, de nouvelles compétences et de nouvelles fonctions autour de la mise en œuvre des TIC et de leur gestion ; c'est le cas des tâches liées à l'animation et à la maintenance des sites et des applications, telles que celles de webmestre. Ces

(1) Au-delà de la diffusion des TIC, les transformations des métiers sous l'influence de l'évolution de l'environnement économique ont été bien mises en évidence dans l'ouvrage « Services : organisation et compétences tournées vers le client ; une lecture transversale des CEP du tertiaire », sous la direction de Marie-Christine Combes ; Collection « Qualification & Prospective », La Documentation française, 2001.

nouveaux métiers sont des occasions de capitalisation sur de nouveaux (méta-savoirs) pour l'entreprise. Mais, d'un autre côté, les « vieux métiers » résistent dans leurs identités à l'arrivée de nouveaux outils qui viennent certes modifier les pratiques des professionnels concernés, mais qui ne périssent pas nécessairement les savoirs de base du métier (informaticiens, graphistes, créateurs ou journalistes par exemple, pour ce qui est des webmestres).

Plusieurs tentatives de classification des métiers TIC ont pourtant été faites, en France comme à l'étranger. Elles émanent de grandes entreprises, de syndicats professionnels, d'acteurs ou d'intermédiaires du marché de l'emploi, ou de recherches bibliographiques... Les approches diffèrent en fonction de la source observée et selon le champ retenu. Certaines études s'intéressent aux seules fonctions informatique et télécommunications, d'autres étendent la définition des TIC à des domaines pour lesquels ces technologies servent essentiellement de support.

Rares sont celles qui prennent en compte les métiers des constructeurs de matériels, qui, s'ils sont rarement nouveaux, connaissent souvent des difficultés de recrutement (cas des électroniciens)¹. Ces travaux font état d'une multitude de métiers, recensent des intitulés de postes nouveaux, mais ne permettent pas encore d'identifier les métiers en émergence. Nous manquons cruellement d'une nomenclature unique et reconnue des métiers liés aux TIC dont le suivi au cours du temps permettrait de repérer et de classer les nouveaux métiers.

Cependant, bien que profondément transformés par les TIC, une bonne part des métiers cités comme potentiellement nouveaux ne le sont pas totalement. Certains d'entre eux existaient déjà sur un autre support, ou s'appliquaient à d'autres domaines. Dans quelle mesure un administrateur de serveur web est-il vraiment différent d'un administrateur de réseau ? Un journaliste, cyber ou non, n'est-il pas avant tout un journaliste ? La même question se pose pour un commercial, un ingénieur d'affaires, voire un animateur.

À la demande du groupe « Prospective des métiers et qualifications », la DIGITIP a confié au LENTIC, laboratoire universitaire belge, une étude portant sur les conditions et les processus d'émergence de nouveaux métiers.

(1) L'INA a initié une réflexion sur les métiers en émergence ; le CIGREF propose une nomenclature des emplois-métiers du système d'information des grandes entreprises ; France Télécom a réalisé une étude sur les métiers de l'Internet et du multimédia.

Partant du constat que les évolutions des champs professionnels sont aujourd'hui caractérisées par une grande diversité, que les contextes organisationnels dans lesquels les activités s'exercent sont marqués à la fois par une redéfinition des frontières traditionnelles de l'entreprise, par l'externalisation d'activités et une coopération entre salariés relevant de politiques du personnel différenciées, et, enfin, que l'environnement économique, social et culturel influence également les évolutions professionnelles, les chercheurs ont fait le choix de substituer le terme « nouvelles logiques professionnelles » à la distinction entre « nouveaux métiers » et « anciens métiers »¹. Le concept de nouvelles logiques professionnelles doit s'entendre comme « *de nouvelles combinaisons de connaissances, de compétences et de caractéristiques de champs professionnels autrefois considérés comme distincts, exprimant de nouveaux rapports à l'organisation et au marché du travail* ». Cette définition, plus ouverte et plus opérationnelle que celle de « nouveaux métiers », permet de considérer les traits organisationnels et de dynamique du marché du travail comme aussi importants que les seules caractéristiques professionnelles².

Sur la base des études de cas réalisées³, le LENTIC propose de repérer l'émergence de nouvelles logiques professionnelles en observant une batterie de treize indicateurs. Si aucun de ces indicateurs ne peut caractériser à lui seul la naissance d'une nouvelle profession, la combinaison de plusieurs d'entre eux est un indice fort de l'émergence d'une nouvelle logique professionnelle, dans les TIC ou ailleurs.

(1) Les champs professionnels sont définis comme des ensembles d'interactions entre les membres d'une même communauté professionnelle structurés en positions différenciées et où se définissent constamment des ordres de légitimité.

(2) « TIC et métiers en émergence », www.industrie.gouv.fr/observat/bilan/etude_lentic.Htm, François Pichault, Brigitte Rorive, Marc Zune, LENTIC, université de Liège, SESSI, chiffres clés, 2002, consultable sur le site.

(3) Les cas étudiés ont été les suivants : l'édition électronique, l'ERP dans les entreprises pharmaceutiques, le projet de Bourse en ligne, le centre des ressources en bio-informatique.

Tableau n° 8
Indicateurs définissant les logiques professionnelles

A. Variable professionnelle

- Hybridation de compétences
- Incertitude sur le champ professionnel de référence
- Diversité des parcours de formation
- Développement de certifications privées

B. Variable organisationnelle

- Rôle d'interface entre fonctions TIC et autres
- Autodéfinition de la fonction
- Nouveaux rapports à l'apprentissage
- Brouillage des frontières organisationnelles
- Nomadisme de projet

C. Variable liée au marché du travail

- Autogestion des parcours professionnels
- Difficulté d'intégration dans les classifications existantes
- Nomadisme inter-organisationnel
- Indifférenciation vie professionnelle / vie privée

Quatre des indicateurs proposés jouent un rôle prépondérant dans l'apparition de nouvelles logiques professionnelles liées aux TIC. Le premier est l'hybridation des compétences TIC et non-TIC. Lorsque aucun champ professionnel existant ne fournit plus un cadre de référence suffisamment pertinent pour structurer la logique professionnelle considérée et pour fonder sa légitimité, il y a émergence d'une nouvelle logique professionnelle. Les nouvelles logiques professionnelles mènent à la création de fonctions d'interface entre des fonctions spécifiquement axées sur les TIC et d'autres fonctions. Enfin, du fait de l'absence de référents légitimes susceptibles d'encadrer leur action, les personnes actives dans ces fonctions affichent souvent des parcours professionnels marqués par la mobilité et par l'auto-définition des balises qui les canalisent. Le LENTIC observe que la forte mobilité constatée ne dépend pas uniquement d'une conjoncture économique favorable lors de la recherche empirique, mais également de caractéristiques sectorielles fortes qui ont institué la mobilité comme un trait marquant de la culture professionnelle TIC.

Sur la base de ces indicateurs, le LENTIC propose de classer les logiques professionnelles en cinq catégories ¹ :

- *les logiques professionnelles existantes renforcées par les TIC*, soit par le recentrage qu'elles permettent au sein de champs professionnels déjà existants (cas de *l'édition électronique*), soit par le renforcement de compétences techniques du personnel informatique lui-même (la plupart des *informaticiens* interviewés ont tendance à se centrer sur les compétences TIC et à ne pas s'ouvrir à de nouvelles logiques professionnelles) ;

- *les logiques professionnelles existantes impactées par les TIC* ou les situations de travail qu'elles impliquent. Ce type est caractérisé par l'ajout de compétences principalement TIC à des logiques professionnelles existantes, sans que leurs caractéristiques de base en soient radicalement modifiées pour autant. Se retrouvent dans cette logique *les consultants ERP, les développeurs, les agents du marketing en ligne, des chargés de clientèle* ;

- *les nouvelles logiques professionnelles à un stade d'émergence*, caractérisées par une incertitude des acteurs sur leur champ professionnel d'appartenance, par l'absence de dénomination organisationnelle précise pour cerner la fonction occupée, ce qui laisse aux acteurs un pouvoir d'auto-définition relativement

(1) *Logiques professionnelles auxquelles il conviendrait d'ajouter une catégorie pour les logiques non concernées par les TIC.*

fort, et par une difficulté à s'intégrer dans les catégories existantes sur le marché du travail en vue d'y trouver notamment des référents salariaux. Dans ce cas, nous trouvons les *chefs de projet* SI (société de l'information) et les *analystes fonctionnels* (ERP) ;

- *les nouvelles logiques professionnelles en développement, marquées par la prégnance de la quasi-totalité des indicateurs envisagés* : diversité des parcours menant à ces fonctions, rôle d'interface entre fonctions TIC et autres, importance de l'autoformation et du mentorat, nomadisme de projet, nomadisme inter-organisationnel, autogestion des parcours professionnels... C'est le cas des *animateurs de Web*. Ces logiques correspondent pleinement à la définition initiale d'une hybridation de connaissances, de compétences et de caractéristiques de champs professionnels autrefois considérés comme distincts. La diffusion de ces logiques professionnelles se trouve à un stade plus avancé que celui des nouvelles logiques professionnelles en émergence : une certaine objectivation de la situation se développe, du fait de la création de filières d'études dédiées ou encore de leur reconnaissance progressive par diverses instances officielles ;

- *les nouvelles logiques professionnelles en maturation* : il existe ici des filières de formation reconnues qui prennent en compte l'hybridation des compétences et tentent d'instituer les caractéristiques d'un nouveau champ. C'est le cas des *bio-informaticiens*. Dès lors, les parcours de formation deviennent moins variés, les fonctions organisationnelles correspondantes sont plus clairement circonscrites, et les parcours professionnels sont désormais balisés par des repères objectifs de carrière.

Seules les trois dernières logiques professionnelles sont vraiment nouvelles. La distinction entre ces trois catégories suggère qu'il existerait un cycle de vie de ces nouvelles logiques, allant de l'émergence à la maturation en passant par le développement. Il va de soi que cette réflexion doit pouvoir trouver des prolongements dans d'autres champs professionnels.

3.3. L'impact des TIC sur les compétences

Les changements qui bouleversent les activités professionnelles sont le résultat non seulement des innovations technologiques mais aussi des innovations organisationnelles et sociales. Le travail devient de plus en plus interactif et nécessite de savoir gérer de mieux en mieux l'abondance de l'information. Les salariés doivent intervenir dans des domaines de plus en plus variés au sein de réseaux organisationnels de moins en moins stables ; les TIC en réseau permettent un accroissement non seulement de la variété des domaines

d'intervention attribués à une même personne mais aussi de la variété des réseaux organisationnels. Les nouveaux univers de travail imposent aux salariés de mobiliser des compétences qui ne sont pas uniquement techniques.

- ***Les compétences techniques liées aux TIC***

Le maniement aisé d'un micro-ordinateur avec ses diverses fonctionnalités devient une compétence de base dans beaucoup de métiers. Dans les phases d'apprentissage, ce sont les compétences « issues de la pratique » bien plus que celles « issues du savoir » qui dominent.

Il s'agit de maîtriser les outils liés aux TIC et leurs différents champs d'application : connaissances générales du poste de travail, traitement de texte, tableur, base de données, présentation assistée par ordinateur. Il faut savoir communiquer au moyen d'une messagerie, créer et exploiter un document comportant du texte, des tableaux, des images.

- ***Les compétences professionnelles***

La seule maîtrise de l'outil informatique ne suffit pas pour utiliser au mieux les possibilités qui sont offertes par les machines. Les compétences requises combinent des compétences d'usage de la technique et des compétences professionnelles du métier. L'expérience y joue un rôle important, du moins lorsque les TIC ont été intégrées dans l'activité réelle de travail.

Les démarches intellectuelles mises en œuvre par les utilisateurs sont essentiellement de type « application-modèle » et « adaptation-formalisation ». Il s'agit de savoir par exemple interpréter et finaliser un cahier des charges, hiérarchiser les actions à entreprendre pour en dégager les priorités, gérer l'abondance de l'information. Le salarié doit mobiliser de nouvelles compétences lorsqu'il se trouve devant une interface homme-machine. Ne contrôlant plus directement le système, il lui faut des qualités de représentation et d'abstraction plus grandes pour anticiper les conséquences de ses actes et interpréter la façon dont le système réagit. Il doit savoir travailler sur des représentations de la réalité, sur des informations. Il doit développer une ouverture d'esprit, de la curiosité, de la prise d'initiative... Les TIC permettent d'entrer en contact avec d'autres salariés, ce qui nécessite que les salariés développent également des aptitudes relationnelles.

3.4. Les actions de formation dans le domaine des TIC

La maîtrise des TIC dans les métiers et les professions élargit considérablement la notion de compétences à la maîtrise d'un contexte ou d'un environnement. La formation initiale et la formation professionnelle ont un rôle à jouer. En effet, pour la formation initiale, il s'agit aujourd'hui de préparer les individus à des contenus et des contextes d'emploi en mutation rapide ; à des trajectoires ou des mobilités professionnelles si possible ascendantes ; à des logiques d'appropriation permanente de nouveaux savoirs et des postures de développement personnel. Quant à la formation professionnelle, elle doit préparer à l'exercice des métiers de base en permettant l'ouverture à la maîtrise d'univers complexes. La particularité des TIC est de permettre un renouvellement par le salarié lui-même des conditions d'organisation de son activité professionnelle.

Les actions de formation aujourd'hui conduites sont généralement trop courtes et trop ciblées : les stages, souvent de très courte durée, ne touchent pas l'ensemble des utilisateurs et se limitent à l'approche purement technique de l'utilisation des TIC sans aborder leur dimension fonctionnelle. Il paraît donc important, et même nécessaire, de réfléchir aux méthodes et aux contenus de la formation à développer pour compléter cet apprentissage purement technique. Le succès des actions de formation tient à une approche familière, tenant compte des besoins concrets du travail et à sa prise en charge par des enseignants qui connaissent bien le travail quotidien. Des sessions de découverte pourraient être envisagées pour faire comprendre aux diverses catégories de personnel comment les TIC peuvent permettre de réaliser plus rapidement et plus facilement les opérations du travail quotidien (par exemple, modifier un budget en fonction d'une dépense imprévue).

De plus, sachant que les évolutions du travail font apparaître le besoin de développer de nouvelles compétences, il faut concevoir de nouvelles méthodes d'apprentissage, particulièrement nécessaires pour ceux des salariés qui connaissent de grandes difficultés avec ces nouvelles technologies. Il s'agit d'apprendre à lire et à décoder les écrans ; apprendre à distinguer « données » et « informations » afin de trouver l'information pertinente parmi les multiples données ; apprendre à gérer les communications à distance ; apprendre à accepter les pannes et à les gérer, et enfin apprendre à gérer le stress que ces nouveaux outils occasionnent.

À côté des actions de formation, il est important de prendre en compte le processus complexe de l'appropriation des TIC. À cet égard, l'apprentissage des nouveaux outils est porteur d'effets insuffisamment pris en compte. Les salariés

qui se servent de l'informatique ont besoin de travailler au sein d'un collectif, qui les aide quand c'est nécessaire.

Sous la contrainte de temps et sous la pression de la réactivité, le travail s'intensifie, des moments spéciaux pour l'apprentissage des TIC sont peu envisagés ou impossibles. Par conséquent, l'existence d'un réseau d'utilisateurs susceptibles de s'entraider joue un rôle important. En effet, ce réseau d'entraide que les salariés sont susceptibles de mobiliser est la condition d'un usage efficace des TIC. C'est par cet outil que l'apprentissage collectif des TIC peut se faire.

4. Les transformations des mobilités

L'interprétation des évolutions des mobilités professionnelles au cours des vingt dernières années n'est pas aisée. En effet, elle reste fortement marquée par un modèle implicite de référence, celui des trente glorieuses. Dans ce modèle, la situation de l'emploi serait marquée par une forte stabilité interne à l'entreprise et par l'attachement du salarié à cette dernière. La vie active des individus s'accompagnerait pour le plus grand nombre d'une progression professionnelle dans l'entreprise, rendue relativement aisée par les créations d'emplois et la transformation des structures d'emploi. L'ancienneté dans l'entreprise y joue un rôle central, elle est la condition de la réalisation d'une carrière, elle permet la progression de la rémunération ; elle est le fondement de la promotion sociale. Or, la situation actuelle tend à être perçue comme à l'inverse de ce modèle : la mobilité inter-entreprises serait la règle du fait du développement de la précarité et les possibilités de promotion se seraient fortement réduites. Il n'est pas sûr dès lors que ce modèle de référence aide à comprendre l'évolution actuelle des mobilités, évolution qui n'est probablement pas réductible au simple négatif d'un modèle passé.

L'ampleur des mouvements sur le marché du travail, qu'il s'agisse des changements d'emploi, d'entreprise, de secteur, de catégorie socioprofessionnelle, est fortement dépendante de la conjoncture économique : plus les créations d'emplois sont importantes, plus les mobilités sont nombreuses. Démêler les variations conjoncturelles des mobilités des transformations structurelles s'avère particulièrement difficile. Les évolutions constatées ne traduisent pas toujours des tendances d'évolution des mobilités mais de simples variations temporaires, réversibles si la conjoncture évolue. Il importe donc d'examiner l'influence de la conjoncture sur les mobilités professionnelles dont l'influence ne s'est peut-être pas accrue.

Le poids croissant des emplois précaires tend également à dissimuler les évolutions des mobilités qui affectent la population active à tous les âges de la vie de travail. Sur courte période, le grand nombre de mouvements qu'impliquent les emplois précaires rend difficile en effet le repérage des modifications des mobilités affectant d'autres catégories de population.

Par ailleurs, du côté de la demande de travail, mais à un niveau plus micro, des facteurs technologiques et organisationnels conduisent à accélérer le rythme de transformation des qualifications requises. Dans ces conditions, une plus grande mobilité de la main-d'œuvre semble nécessaire, non seulement pour faire face aux aléas de l'activité mais également pour répondre aux exigences accrues de qualification. Cette nouvelle donne est-elle de nature à accroître les flux de mobilité externe et à renforcer le recours à des qualifications plus transférables ? Y a-t-il un risque de déstabilisation des logiques de « marchés internes » qui caractérisent le fonctionnement du marché du travail français ?

Du côté de l'offre de travail, enfin, le profil de la population active a profondément changé. Le développement de l'activité féminine, le retard des entrées dans la vie active des jeunes, l'élévation des niveaux de formation des sortants du système éducatif sont autant de facteurs qui conduisent à renforcer la présence des femmes et des diplômés sur le marché du travail. Cette transformation du profil des actifs complexifie, en la différenciant, la problématique de la mobilité. Dans quelle mesure affecte-t-elle les stratégies de mobilité ? Contribue-t-elle à leur différenciation, voire à l'apparition de formes de segmentation dans les pratiques de mobilité ? Ou assiste-t-on au contraire à une relative convergence des pratiques et des stratégies individuelles en matière de mobilité professionnelle ?

4.1. Les déterminants de la mobilité

Jusqu'au début des années quatre-vingt-dix, toutes les études réalisées se sont focalisées sur l'ampleur des transformations structurelles intervenues entre 1970 et 1990.

Les travaux engagés à la fin de la décennie quatre-vingt-dix confirment l'importance des changements structurels et montrent aussi la portée des mouvements conjoncturels qui s'y superposent ¹.

4.1.1. Transformations structurelles des mobilités et effets de conjoncture

Les années 1985-1990 marquent une rupture dans les mobilités sur le marché du travail. Avant 1985, environ 12 % des actifs ont quitté ou retrouvé un emploi d'une année sur l'autre, après 1990 ce taux dépasse 16 % ².

L'embellie économique de la fin des années quatre-vingt (1989-1991) et celle de la fin des années quatre-vingt-dix (1998-2000) ont eu pour effet d'augmenter les mobilités entre emplois sans pour autant réduire les passages par le chômage. À conjoncture similaire, le risque de perte d'emploi pour le chômage s'établit à un niveau plus élevé dans les années quatre-vingt-dix que dans les

(1) « La stabilité des emplois et son évolution : une analyse des principaux déterminants économiques et institutionnels », Éric Maurin et Pauline Givord ; « Institutions et stabilité des emplois. Une analyse de la dynamique de la demande de travail selon l'ancienneté des salariés », Éric Maurin et Dominique Goux ; « Transformation des mobilités professionnelles selon les enquêtes Emploi de 1991 à 2001 », Thomas Amossé. Travaux mobilisés pour le compte de l'atelier « Mobilités professionnelles » du groupe PMQ.

(2) 16,3 % des actifs en mars 2001 ont quitté ou retrouvé un emploi dans un autre établissement ou dans une autre entreprise au cours des douze mois précédents. (ce pourcentage ne prend pas en compte les personnes inactives en mars 2000).

Ce taux de mobilité globale est la somme des quatre mobilités suivantes :

- 8,6 % de mobilité entre emplois (les individus sont en emploi en mars de deux années consécutives),
- 3,2 % de passage de l'emploi (mars de l'année n-1) vers le chômage (mars de l'année n),
- 3,3 % de passage du chômage (mars de l'année n-1) vers l'emploi (mars de l'année n), enfin les passages entre chômeurs (mars de l'année n-1 et mars de l'année n) avec passage par l'emploi entre les deux, ou chômage récurrent, représentent 1,3 % des actifs, source INSEE.

années quatre-vingt ¹. Ajoutons à cela que les mouvements entre « chômage-emploi-chômage » entre les deux enquêtes Emploi de deux années consécutives se sont constamment amplifiés même en période de reprise économique. Indépendamment des fluctuations de la conjoncture économique, l'instabilité professionnelle s'accroît en tendance ².

Cette croissance de la mobilité s'est faite sur fond de précarité des emplois et de flexibilité du marché du travail. CDD et intérim ne représentaient que 5,6 % de l'emploi salarié en mars 1991. Depuis, ils ont presque doublé, puisqu'ils représentaient, en 1998, 10,5 % de l'emploi salarié. Des risques d'exclusion importants se sont développés, dont témoigne la difficile résorption du chômage de longue durée. Ceci est d'autant plus préoccupant que des difficultés de recrutement apparaissent conjointement à chaque reprise de la conjoncture économique.

Les formes particulières d'emploi qui émergent au cours des années soixante-dix se sont surtout développées au début des années quatre-vingt. Elles se sont diversifiées pour répondre à plusieurs objectifs des acteurs sociaux. Pour les entreprises, il s'agissait de développer la flexibilité de l'emploi pour répondre aux transformations du secteur productif (CDD et intérim). Pour la puissance publique, il fallait prévenir les difficultés provoquées par ces transformations et donc mettre au point des dispositifs et des mesures ciblés sur les publics concernés (stages et contrats aidés à destination des jeunes ou des chômeurs). La part des emplois précaires, si elle n'est que le 10,5 % des situations des actifs en stock, représente en revanche le tiers des flux d'embauches ³. De fait, la mobilité a satisfait aux besoins de flexibilité des marchés du travail et en cela concerne différemment les catégories de salariés.

4.1.2. Une disparité des taux de mobilité très importante entre les catégories professionnelles.

En 2000, le taux de mobilité des employés et ouvriers non qualifiés (24 %) est le double de celui des cadres et professions intermédiaires (12 %). Ces deux groupes représentent respectivement 23 % et 32 % de la population active. Le groupe des ouvriers et des employés qualifiés a un taux de mobilité de 15 %, proche de celui des professions intermédiaires.

(1) *Éric Maurin, op. cit., « Institutions et stabilités des emplois ».*

(2) *« L'égalité des possibles », Éric Maurin, La République des idées, Seuil, 2002.*

(3) *En moyenne sur la période 1997-2000 selon les travaux de la DARES.*

Cette disparité ne provient pas des passages d'emploi à emploi (qui représentent autour de 8 à 9 %) mais bien de la croissance des passages par le chômage qui concerne massivement les ouvriers et les employés non qualifiés. Elle s'explique en grande partie par le statut des embauches : plus des deux tiers des embauches d'employés ou d'ouvriers non qualifiés sont réalisées sur statuts précaires (CDD, intérim), contre moins de 20 % des embauches d'ingénieurs ou des cadres et environ un tiers de celles des cadres et des professions intermédiaires¹.

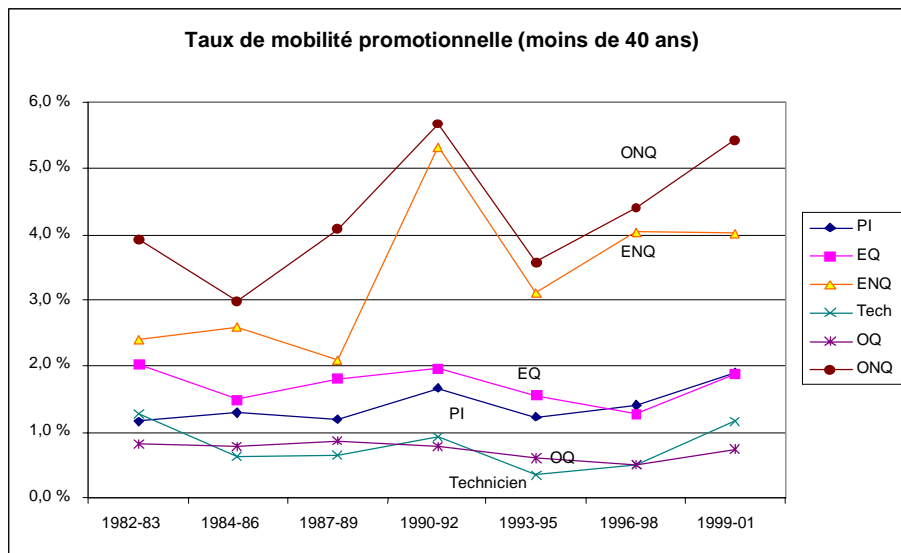
4.1.3. *Des mobilités promotionnelles fluctuantes*

Les mobilités, promotionnelles ou fonctionnelles, existent-elles toujours et peuvent-elles être amplifiées pour satisfaire aux besoins de recrutement à venir ? Un faisceau de résultats semble montrer que cette possibilité existe². Mais ces résultats fragiles plaideraient pour une prise de conscience forte du problème par les partenaires sociaux afin que la relance des mobilités promotionnelles soit stimulée. Dans le cadre des travaux du groupe, une exploitation particulière de l'enquête annuelle Emploi de l'INSEE a été faite, en regroupant les enquêtes Emploi par période de trois ans suivant la conjoncture économique des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix. Les résultats confirment ceux des enquêtes FQP et de l'échantillon permanent démographique. On observe des mouvements parallèles pour toutes les catégories professionnelles techniques (ONQ, OQ, techniciens) ou tertiaires (ENQ, EQ, professions intermédiaires tertiaires). La mobilité promotionnelle croît lentement à partir du début des années quatre-vingt et culmine autour de 1990. Elle est suivie d'une baisse relative jusqu'au milieu des années quatre-vingt-dix, puis d'une nouvelle reprise qui nous donne un niveau de mobilité promotionnelle à la fin des années quatre-vingt-dix voisin de celui des années quatre-vingt (*cf.* graphique 7). Les chances de promotion subsistent donc pour les individus de toutes les catégories professionnelles.

(1) Selon l'exploitation particulière des enquêtes Emploi réalisée par la DARES, 2002.

(2) « Transformation des mobilités professionnelles », Thomas Amossé, présentation du 25 septembre 2001 à l'atelier « Mobilités professionnelles » du groupe PMQ.

Graphique 7
Taux de mobilité promotionnelle selon les catégories professionnelles



Guide de lecture : Sur la période 1999-2001, chaque année 5,4 % des ONQ sont passés l'année suivante OQ ; 4 % des employés non qualifiés sont passés employés qualifiés l'année suivante.
Légende : PI : professions intermédiaires ; EQ : employé qualifié ; ENQ : employé non qualifié ; Tech : technicien ; OQ : ouvrier qualifié ; ONQ : ouvrier non qualifié

Source : INSEE

Les mobilités promotionnelles sont plus importantes avant 40 ans. Des écarts importants existent cependant entre professions et âges. Les jeunes sortis du système scolaire depuis moins de dix ans ont des probabilités de connaître une promotion ou un changement de fonction plus élevés que leurs aînés. Ces promotions en début de vie active correspondent souvent à des rattrapages compte tenu du phénomène du déclassement à l'embauche des jeunes. De plus, elles ont un caractère fortement conjoncturel, tant pour les jeunes que pour les personnes dont l'expérience est comprise entre dix à vingt ans.

La probabilité de promotion des ouvriers et des employés non qualifiés est supérieure à celle des ouvriers, des employés qualifiés et des professions intermédiaires. De la même manière, les changements de fonction sont plus

fréquents pour les salariés non qualifiés. Ces mobilités suivent aussi la conjoncture.

4.1.4. *Un recul ou une transformation des marchés internes*

Le constat de l'accroissement des mobilités accompagné de passages plus fréquents par le chômage a-t-il affecté les « marchés internes » qui caractérisent le fonctionnement du marché du travail français ? Un déclin du rendement de l'ancienneté dans l'entreprise, en termes de mobilité professionnelle ascendante et de rémunération, aurait des conséquences importantes sur la régulation des marchés internes. La prise en compte privilégiée de l'ancienneté est en effet au cœur des règles conventionnelles d'organisation des entreprises. Un rôle moindre de l'ancienneté ne pourrait qu'impliquer à terme un moindre attachement des salariés à l'entreprise et des mobilités d'autant plus importantes que la situation du marché du travail sera bonne. Éviter les difficultés qui pourraient résulter d'une telle situation supposerait que se substituent à l'ancienneté des règles conventionnelles d'évolution des rémunérations prenant en compte d'autres critères de progression, de promotion et de mobilité interne à l'entreprise.

Certains travaux mettent l'accent sur l'affaiblissement des rendements de l'ancienneté. Les travaux récents d'Éric Maurin montrent que, conjoncture à peu près identique, la probabilité d'entrer au chômage sur la période 1990-2000 est plus élevée qu'elle ne l'était au cours de la décennie précédente, et ceci pour toutes les catégories sociales. Dans la mesure où ce phénomène concerne aussi les salariés disposant de plus d'un an d'ancienneté, quel que soit l'âge, l'ancienneté semble perdre de sa qualité protectrice.

Les travaux récents de Jérôme Gautié¹ développent une thèse sensiblement différente. Pour cet auteur, la déstabilisation des marchés internes relève d'un choc exogène et non d'une remise en question radicale du système d'emploi.

Cet économiste analyse la fragilisation de la position des salariés les plus anciens comme le fruit des changements intervenus dans les pratiques de gestion des âges au sein des marchés internes. Ses travaux montrent que la déstabilisation des marchés internes se traduit par un repli sur les tranches d'âge intermédiaires, déformant la pyramide des âges des entreprises et des secteurs. En effet, en l'absence d'une croissance soutenue, les marchés internes se

(1) « *Déstabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail : quelques pistes* », Jérôme Gautié, document de travail n° 15, CEE, mars 2002.

« grippent ». Les recrutements sont stoppés au détriment des jeunes, et les salariés les plus anciens sont évincés. C'est tout l'équilibre démographique des marchés internes qui s'en trouve perturbé car le blocage des recrutements remet en cause le système des « subventions implicites » entre générations qui caractérise les marchés internes et, partant, les logiques de rémunération à l'ancienneté. La croissance constitue en effet une condition indispensable à la viabilité des marchés internes. Outre que son ralentissement perturbe leurs équilibres internes, il entraîne, avec la montée du chômage, une plus forte disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée sur le marché externe qui fait perdre de son intérêt à la nécessité de fidéliser la main-d'œuvre aisément substituable.

Assistons-nous pour autant à l'amorce d'un déclin inéluctable des marchés internes ? Soulignant la résistance des marchés internes aux initiatives institutionnelles ayant cherché à les infléchir, Jérôme Gautié privilégie la thèse d'une transformation de leur fonctionnement, notamment en termes d'articulations avec les logiques de marché professionnel.

Il importe en effet, selon lui d'analyser la mutation des marchés internes au regard des facteurs qui contribuent à raccourcir l'horizon temporel des firmes. A cet égard, les changements dans les formes de contrôle du capital des entreprises jouent un rôle important. Le passage d'une économie d'endettement à une économie de marchés financiers, davantage focalisée sur les profits de court terme, contribue de fait à supprimer les contrats implicites de long terme reliant les employeurs à leurs salariés.

Certaines transformations du marché du travail, autant du côté de la demande que de l'offre de qualification, ont-elles aussi contribué à fragiliser la logique des marchés internes ? Côté demande, les nouvelles formes d'organisation du travail exigent de la part des salariés des compétences à la fois plus importantes et plus générales, au détriment de compétences spécifiques traditionnelles. Côté offre de travail, l'augmentation du niveau de formation des sortants du système éducatif a contribué à faire baisser le « prix relatif » de la formation initiale (externe) par rapport à la formation continue (interne), renforçant la concurrence entre les jeunes diplômés et les salariés anciens sur certains segments d'emploi. Le raccourcissement des lignes hiérarchiques qui caractérise les nouvelles formes d'organisation du travail et la multiplication des « ports d'entrée » permettant l'accueil des nouveaux en entreprise réduisent les horizons de carrière interne. Le recours aux marchés professionnels constitue dans ces conditions une porte de sortie pour des salariés aux perspectives réduites.

4.2. Les modifications des trajectoires des individus

Le développement des statuts d'emplois précaires et les profondes restructurations des entreprises industrielles au cours des deux décennies précédentes ont provoqué une augmentation des mouvements d'entrée et de sortie sur le marché du travail. Si les grandes formes de mobilité masculines ou féminines tendent à s'inscrire dans une certaine continuité, un certain nombre d'indices laissent supposer qu'une différenciation plus grande des trajectoires professionnelles se dessine. Elles peuvent combiner au cours d'une vie active des mobilités ascendantes, des mobilités horizontales au sein d'une même catégorie socioprofessionnelle, des mobilités à un même niveau professionnel mais se traduisant par des changements de conditions d'emploi ou de salaire, des périodes de précarité, des reconversions... Un écart se creuse entre les changements d'emploi nombreux de certains professionnels de haut niveau de formation et ceux qui tendent à être enfermés dans des changements d'emploi liés à l'extension de la précarité des statuts. Cette diversification entraîne probablement une plus grande variabilité des rémunérations. Elle implique une plus grande souplesse des dispositifs accompagnant ces trajectoires, ne serait-ce que pour en limiter le coût individuel.

4.2.1. Les trajectoires professionnelles des jeunes entrant sur le marché du travail

La profonde transformation du processus d'insertion professionnelle des jeunes au cours des trente dernières années est certainement l'un des champs les mieux explorés du point de vue du fonctionnement du marché du travail, de la construction des débuts de trajectoire professionnelle ou de la mobilité en début de vie active.

Le phénomène central est celui de l'allongement du processus d'insertion différencié selon les niveaux de formation initiale et les spécialités de formation. Les plus diplômés s'insèrent mieux et plus vite que les moins diplômés. Les écarts entre niveau et spécialité de formation varient avec la conjoncture. En période de récession, les taux de chômage et de précarité des emplois occupés augmentent plus vite dans les niveaux de formation inférieurs et des spécialités tertiaires. Tous les taux se rapprochent progressivement en période de reprise de la conjoncture¹. L'allongement du processus d'insertion

(1) Les premiers résultats de l'enquête « Génération 98 » du CEREQ montrent que l'accès à l'emploi des jeunes de la génération sortie du système éducatif en 1998 est plus rapide : 72 % des sortants ont obtenu leur premier emploi en moins de six mois,

diffère selon les niveaux de formation initiale et les spécialités de formation. Les jeunes issus des spécialités tertiaires s'insèrent moins bien que ceux des spécialités industrielles.

Le taux de mobilité des jeunes est particulièrement important en début de vie active. La mobilité permettrait aux jeunes d'atteindre des niveaux de salaires qu'ils n'obtiennent pas de leurs premiers employeurs. Cependant, il semble bien que la mobilité en début de vie active contribue à une meilleure utilisation des compétences de l'individu dans les emplois successifs et à une meilleure implication dans l'emploi, elle aussi en progression.

4.2.2. Trajectoires professionnelles des femmes

La croissance continue et forte des taux d'activité féminine au cours des vingt dernières années constitue certainement l'un des facteurs les plus puissants de la transformation des trajectoires professionnelles, et donc des mobilités féminines sur le marché du travail.

Le modèle ancien de retrait du marché du travail dès le premier enfant et de reprise d'activité au-delà de 40 ans est révolu. Les femmes, après la naissance de leur enfant, reprennent rapidement leur activité professionnelle. Des professions entières, comme les infirmières, ont dû progressivement réajuster l'organisation et les conditions de travail, les modalités de recrutement, les règles de carrière pour tenir compte de cette transformation radicale.

Des discriminations entre hommes et femmes persistent en termes de conditions de recrutement ou de salaire. Si les femmes connaissent des interruptions de carrière moins fréquentes, plus courtes et rarement définitives, le temps consacré à l'activité professionnelle est devenu un grand facteur de différenciation des hommes et des femmes sur le marché du travail. Le travail à temps partiel concerne près de 32 % des femmes en emploi et moins de 6 % des hommes. Conçu au milieu des années quatre-vingt pour favoriser l'activité

contre 61 % pour la génération 92. 55 % des jeunes accèdent immédiatement et durablement à l'emploi. Le taux de chômage après trois ans est de 11 % contre 17 % pour la « Génération 92 ». Les parcours de chômage persistant sont moins nombreux que pour la « Génération 92 » (longues périodes d'inactivité 4 %, chômeurs persistants 7 %, et basculement hors de l'emploi, 6 %).

féminine par un recours au temps choisi, le temps partiel semble aujourd'hui surtout un moyen de gestion de la main-d'œuvre par les entreprises ¹.

Face à ces discriminations, les analyses sociologiques confirment l'importance des représentations sociales. Selon Anne-Marie Daune-Richard, la division sexuée des espaces-temps du travail s'inscrit dans une division sociale plus globale des mondes masculin-féminin. La définition historique qui associe les femmes à l'espace domestique et les hommes à l'espace marchand se maintient aujourd'hui dans le domaine du travail ². Si les femmes connaissent un fort rattrapage dans leur activité professionnelle par rapport aux hommes, les comportements doivent tout de même encore évoluer du fait de l'emprise des modèles dominants (stratégie des employeurs, répartition du rôle de la mère et du père dans les couples). Ainsi, dans les pratiques effectives de gestion des parcours de mobilité interviennent des effets de représentations subjectives des rôles à la fois professionnels et familiaux des hommes et des femmes. Nous sommes encore dans un clivage sexué où s'oppose la mobilité, vertu masculine développant compétences et carrières, à la non-mobilité, vertu féminine permettant le double rôle dans les champs professionnel et familial ³.

4.2.3. *Trajectoires et formation tout au long de la vie*

Sur longue période, le poids et le rôle de la formation continue dans la vie des individus se sont profondément transformés. D'un modèle dominant de l'initiative individuelle en matière d'entrée en formation pour permettre une promotion sociale des années soixante, on est passé, avec la loi de 1971, à un modèle extensif comprenant des formations nombreuses et courtes destinées à l'adaptation des salariés aux postes de travail. Entre 1970 et 1993, les mobilités verticales qui accompagnaient les actions de formation continue ont largement disparu.

Dominique Goux et Éric Maurin, s'appuyant sur l'enquête FQP 1993, ont effectué une analyse du salaire et ont montré qu'un changement radical de l'usage de la formation dans l'entreprise était en train de s'opérer, le gain

(1) « *Le temps partiel subi diminue depuis 1998* », Valéry Ulrich, *Premières Informations, Premières Synthèses, DARES*, octobre 2001.

(2) Exposé d'Anne-Marie Daune-Richard dans l'atelier « *Mobilités professionnelles* » du groupe PMQ du 23 janvier 2001.

(3) « *Mobilités professionnelles, trajectoires sociales et genre ; analyse de cas* », Isabelle Bertaux-Wiame, étude commanditée par le groupe PMQ, 2002.

salarial devenant minime ¹. Il existe bien une relation entre formation continue et bénéfice salarial, mais ces auteurs montrent que cette relation est largement induite par l'appartenance des formés à des entreprises dont la politique salariale est plus généreuse que celle des autres entreprises.

La formation continue s'adresse en premier lieu aux salariés les mieux insérés dans l'entreprise ou ceux dont l'entreprise anticipe la fidélité. La mobilité externe des formés est très inférieure à celle des non-formés. En 1993, 31 % de ceux qui n'ont pas reçu une formation à une date donnée ont quitté l'entreprise contre 5 % de ceux qui ont suivi une formation. La formation continue renforce le lien entre les employeurs et les employés.

Assistons-nous à un basculement complet du rôle de la formation continue : d'un modèle de promotion sociale des années soixante-dix vers un modèle de gestion de la main-d'œuvre à court terme récompensant ou fidélisant les salariés ? Il semblerait qu'au formidable développement de la formation continue au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt dix est venu s'ajouter ce nouveau modèle, sans pour autant faire disparaître complètement l'ancien.

Pierre Béret et Arnaud Dupray, à partir d'une analyse du rendement salarial de la formation continue et de la mobilité interne utilisant la même enquête, confortent cette hypothèse. Ils parviennent à la même conclusion que les auteurs précédents ². Pour eux, la formation continue occupe dans les années quatre-vingt dix une autre place dans le processus de construction des compétences individuelles. La formation n'a pas d'effet salarial ou promotionnel, mais viendrait plutôt accompagner une augmentation salariale ou un changement d'activité. L'effet salarial n'intervient qu'en cas de promotion ou de changement de poste. Ceci montre en revanche que la formation est un outil dans la construction d'une trajectoire professionnelle. C'est bien l'action de promotion qui a un effet salarial et non la formation qui peut l'accompagner ou non.

Les formations qui suivent les promotions ou les changements de poste sont deux à trois fois plus nombreuses que les situations inverses. Ce sont des

(1) « *Les entreprises, les salariés et la formation continue* », Dominique Goux, Éric Maurin, revue *Économie et Statistiques*, 1997.

(2) « *La formation professionnelle continue : de l'accumulation de compétences à la validation de la performance* », Pierre Béret, Arnaud Dupray, revue *Formation-Emploi*, 1998.

formations longues, alors que les formations qui précèdent une promotion ou un changement de poste sont de courte durée.

La formation fait partie du processus d'évolution professionnelle, elle le conditionne sans doute, mais elle n'a pas d'effet salarial en propre. C'est la répétition du passage en formation continue qui conditionne la valorisation de celle-ci. La formation procède d'une logique de sélection ou de distinction des salariés, en même temps que d'accumulation progressive des compétences.

4.3. Les perspectives ouvertes par l'évolution des mobilités professionnelles

Les prévisions de besoins de recrutement au cours des années deux mille-deux mille dix diffèrent très sensiblement selon les familles professionnelles. Selon les cas, ces besoins proviennent des besoins d'expansion des emplois et/ou des besoins de recrutement liés aux départs en retraite des salariés (*cf. supra* au § 2.2 « L'évolution de l'emploi »)

Nous proposons d'étudier ici l'impact des modes de recrutement pratiqués au cours de la décennie précédente sur les chances de satisfaire aux besoins prévisibles.

La question est donc de savoir si la forte croissance de la mobilité d'hier, qui a accompagné les restructurations de l'économie, va permettre de faire face, dans les années qui viennent, à la transformation des structures de qualification et à l'augmentation prévue du nombre d'emplois qualifiés ou des départs en retraite.

L'enjeu est simple. Soit le système des mobilités qu'on observe aujourd'hui possède encore une forte capacité à dynamiser les mobilités promotionnelles et/ou fonctionnelles, ce qui signifie que les besoins de recrutement des cadres et des professions intermédiaires pourraient solliciter l'« ascenseur social ». Soit la mobilité est dominée par la flexibilité et enferme les individus dans des segments d'emploi fonctionnant comme des espaces clos. Dans ce dernier cas, le système éducatif ferait une nouvelle fois l'objet d'injonctions à « produire les ingénieurs et les cadres dont la nation a besoin », sur fond de « pénurie de main-d'œuvre qualifiée ».

On ne donnera ici que quelques exemples car l'analyse est à poursuivre¹. Ce travail repose sur les domaines professionnels (nomenclature en 22 domaines de la DARES issus du regroupement des 84 familles professionnelles, qui sont des regroupements de métiers).

4.3.1. Domaines professionnels avec forts besoins de recrutement issus de créations d'emplois

Certains domaines professionnels se caractérisent par de très forts besoins de recrutement liés à l'évolution de l'emploi. Les tensions sur les départs en retraite sont faibles. Ce groupe rassemble des emplois aux qualifications de niveau élevé (*les informaticiens, les personnels d'études et de recherche*) et d'autres aux qualifications moins stabilisées (*services aux particuliers, communication, information, spectacle*).

Les informaticiens possèdent un niveau élevé de mobilité externe en cours de vie active. Mais l'essentiel de cette mobilité s'opère à l'intérieur de la famille, signe d'un marché professionnel. Le renouvellement de cette famille semble donc se faire pour l'essentiel à partir du système éducatif. Les forts besoins d'embauche d'informaticiens au cours de cette décennie vont créer un appel important du côté du système éducatif et provoquer quelques tensions avec les professions voisines². Cette profession semble fonctionner comme un marché professionnel. Cela pose la question des évolutions possibles en termes de carrières et de mobilités professionnelles pour les individus qui y travaillent, évolutions dont on a une faible visibilité.

Les personnels d'études et de recherche affichent le taux le plus élevé de besoins de recrutement par création d'emplois au cours de cette décennie, mais aussi pour remplacer les départs en retraite. L'expansion de cette famille se fait principalement à partir du système éducatif. Mais les mobilités entre emplois laissent ouvertes un certain nombre de possibilités d'expansion et de renouvellement à partir des actifs. En effet, le solde des mobilités professionnelles est positif à partir des techniciens et négatif au profit des cadres

(1) L'atelier « Mobilités professionnelles » du groupe n'a fait qu'aborder ce sujet. Un programme de travail plus important devra être entrepris par différents organismes comme la DARES, le CEREQ et l'INSEE.

(2) Les difficultés de recrutement largement analysées par le groupe risquent de se reproduire. « Entre chômage et difficultés de recrutement : se souvenir pour prévoir », collection « Qualifications & Prospective », La Documentation française, décembre 2001.

- Chapitre I -

administratifs ou financiers, des ingénieurs technico-commerciaux ou des informaticiens. Il existe donc des réserves non négligeables dans la promotion interne. L'accompagnement de ces promotions devrait solliciter les dispositifs de formation continue.

Parmi les besoins en main-d'œuvre peu qualifiée, deux familles seulement présentent de forts besoins de recrutement : *les assistants maternels et les agents d'entretien*.

L'essentiel des recrutements des assistants maternels se fait à partir du chômage ou de l'inactivité d'individus dont l'âge moyen est proche de celui des actifs. Les recrutements à partir du système éducatif sont très faibles. L'expansion à terme de cette famille ne semble pas compromise. Mais le niveau de formation initiale est très bas. Se posera certainement le problème de la professionnalisation des personnes et donc de leur formation « tout au long de la vie ».

Les taux de mobilité et de précarité de l'emploi des agents d'entretien sont supérieurs à la moyenne. L'importance du niveau de chômage, en particulier le chômage de longue durée, et la part très élevée des emplois précaires dans les mouvements d'entrée et de sortie montrent que l'expansion de cette catégorie ne pose pas *a priori* de difficultés. L'amélioration des statuts d'embauche contribuerait à stabiliser ces individus et permettre l'expansion de cette famille.

4.3.2. *Domaines professionnels dont les besoins de recrutement sont issus de départs en retraite*

A l'inverse du groupe précédent, les besoins de recrutement sont essentiellement liés aux départs en retraite. Ils concernent surtout des secteurs du public et du privé fonctionnant selon des logiques de marché interne, (*fonction publique et professions juridiques, enseignement, formation, banque et assurances*).

L'analyse de ce groupe n'a pas été faite à ce stade de nos travaux, dans la mesure où la réflexion prospective est déjà largement amorcée au sein des observatoires des branches concernées.

4.3.3. *Domaines professionnels dont les besoins de recrutement sont induits par un renouvellement des qualifications*

Nous prendrons deux exemples pour illustrer ce dernier cas : le cas des professions de la *gestion et de l'administration*, composées d'une main-d'œuvre circulant facilement entre les emplois, ainsi que celui de la *maintenance industrielle*, qui a pour particularité de présenter un cas de concurrence possible entre générations.

- ***Le cas du tertiaire : les professions de la gestion et de l'administration***

Ces domaines professionnels sont concernés par un taux de départ en retraite proche de la moyenne. Les besoins d'embauche liés à l'expansion des emplois sont très différents d'une famille à l'autre. Cette expansion est proche de la moyenne (1 %) pour les secrétaires et les employés. Mais il est respectivement de 3,8 % et 5,1 % pour les techniciens et les cadres. Ces familles forment un important espace de mobilités professionnelles entre elles et avec par exemple d'autres secteurs comme les *banques et assurances*.

Les employés et les secrétaires représentent deux tiers des effectifs du domaine. Le niveau de formation initiale s'est fortement élevé. Mais le marché du travail correspondant est marqué par la précarité et la mobilité externe. Les marges de manœuvre pour des mobilités professionnelles, ascendantes ou non, sont très importantes.

Les populations de qualifications supérieures (techniciens et cadres) ne constituent qu'un tiers des effectifs du domaine. Compte tenu de la diversité de leurs modes de recrutement, à partir de la formation initiale ou par mobilité interne, leur extension et leur renouvellement ne posent pas de difficultés dans les années à venir si les promotions internes sont correctement valorisées et accompagnées.

- ***Le cas du technique : la maintenance industrielle***

Ce domaine comprend deux familles professionnelles : les ouvriers qualifiés de la maintenance et les techniciens ou les agents de maîtrise de la maintenance et de l'organisation. Dans ces deux familles, le *turn-over* est assez modeste. Les recrutements à partir du système éducatif ou du marché du travail sont inférieurs à la moyenne. En revanche, les mobilités professionnelles internes aux entreprises sont importantes. Ceci explique que l'âge moyen de ces familles est élevé. Les forts besoins de recrutement dans les années à venir par rapport à

la période écoulée vont entraîner un bouleversement dans les pratiques de recrutement : appels accrus au marché du travail et/ou au système éducatif.

Les évolutions de la fonction maintenance présentent quatre grandes caractéristiques : passage d'une maintenance corrective à une maintenance préventive conditionnelle ; nouveau rapport de la maintenance à la production, passant notamment par le transfert à la production d'opérations de maintenance de premier niveau ; développement de l'externalisation des activités de maintenance ; enfin, recours croissant à des normes et des procédures de certification de la qualité des interventions¹. Ces transformations ne sont pas sans conséquences sur le contenu et le niveau des compétences requises pour les opérateurs et les techniciens. Les résultats de l'enquête « Génération 92 » du CEREQ permettent de montrer la concurrence qui s'exerce entre les sortants de formation industrielle pour les emplois de maintenance industrielle. Mais cette concurrence est également importante entre les salariés anciens et les plus jeunes. On assiste notamment à une tertiairisation de la fonction de technicien et à une élévation des niveaux de formation requis pour la fonction d'agent de maintenance qui favorisent globalement les jeunes générations, mieux préparées aux nouvelles technologies et nouvelles formes d'organisation du travail que leurs aînées.

5. Les principaux enseignements

Le contexte macroéconomique que proposent les exercices prospectifs de la DARES et de la DPD présente des évolutions positives. Nous pouvons espérer pour les dix ans à venir une croissance annuelle moyenne du PIB se situant entre + 3 et 2,4 %. Cette croissance se traduirait en termes d'emploi par des créations d'emplois qui s'élèveraient à 2,8 millions dans l'hypothèse la plus favorable et de 1,2 million pour l'hypothèse la plus basse des estimations. Le rythme des créations d'emplois serait alors supérieur à la croissance de la population active. Dans ce contexte, le chômage se réduirait, pour atteindre selon le scénario haut un peu plus de 5 % et 7,9 % dans la variante basse. Les créations d'emplois profiteraient essentiellement au secteur tertiaire. Cependant, les secteurs industriels et le BTP renoueraient également avec la croissance.

Ces évolutions positives seront aussi influencées dans leur dynamique par les flux de départs à la retraite attendus dans les dix prochaines années. Marqués

(1) « *La maintenance industrielle : une ouverture pour les jeunes* », B. Cart, M.A. Toutin, collection *La Dispute*, 2002.

par une forte disparité des âges de départ à la retraite due au profil de la pyramide des âges suivant les métiers, ces flux augmenteront cependant dans tous les métiers. Pour certains, comme les métiers de la banque ou des assurances, ils seront massifs. Aussi, les projections de demande de travail associées aux flux de départs en retraite montrent que des tensions vont apparaître dans certains métiers.

Le nombre de départs à la retraite va augmenter d'année en année à un rythme qui va s'accélérer. Entre 2000 et 2005, 480 000 personnes environ par an en moyenne partiront à la retraite et en 2005-2010, 650 000 personnes. **Tous les secteurs ne seront cependant pas confrontés de la même manière à ce phénomène.** Si les métiers de l'enseignement, de la formation, de la santé, des banques et des assurances, des professions juridiques connaîtront des besoins de recrutement importants, les métiers de l'hôtellerie-restauration, de l'alimentation, du bâtiment et des travaux publics auront des départs à la retraite situés dans la moyenne. En revanche, d'autres, comme les métiers des études et de la recherche, de l'informatique, des services aux particuliers, connaîtront des tensions sur le marché du travail dues essentiellement à leur dynamique propre. **Malgré la diversité des situations, les tensions sont devant nous ; elles appellent des changements importants de comportements, tant individuels que collectifs.**

Les travaux ont également montré que l'évolution prévisible de la population en âge de travailler était très différente selon les régions et plus généralement les territoires. C'est ainsi que les projections démographiques montrent une accentuation probable des phénomènes de polarisation des actifs dans un certain nombre de régions, tandis que d'autres pourraient, à l'inverse, connaître une baisse du nombre de personnes en activité.

Les analyses et les recherches sur les effets des TIC sur les organisations montrent que technologie et organisation entretiennent une relation d'influence mutuelle. Cette double dimension, technique et organisationnelle, est au cœur de la variabilité des situations et des phénomènes observés. **Ainsi, innovations technologiques et innovations organisationnelles transforment les logiques de métiers préexistantes.** D'un côté, de nouveaux métiers émergent, de nouvelles compétences et de nouvelles fonctions sont mises en œuvre. Mais les métiers totalement nouveaux sont rares. Lorsque apparaît une nouvelle profession, elle naît le plus souvent de l'hybridation de compétences relevant de champs professionnels initialement distincts, comme les « bio-informaticiens ». De l'autre côté, les « vieux métiers » résistent dans leurs identités à l'arrivée des nouveaux outils qui modifient certes les pratiques professionnelles, mais ne périssent pas nécessairement les savoirs de base du métier.

L'opposition entre anciens et nouveaux métiers est donc réductrice. **Au concept « nouveaux métiers », il est possible de substituer celui de « nouvelles logiques professionnelles », entendues comme de nouvelles combinaisons de connaissances, de compétences et de caractéristiques de champs professionnels autrefois considérés comme distincts, exprimant de nouveaux rapports à l'organisation et au marché du travail.** Les nouveaux univers de travail imposent aux salariés de mobiliser non seulement des compétences techniques mais aussi professionnelles, cognitives et comportementales.

Ce diagnostic relatif aux TIC et aux organisations en mutation **met en évidence que les TIC ont une incidence sur l'évolution des métiers et des logiques professionnelles.** L'utilisation des TIC et les transformations du travail qui les accompagnent entraînent **une augmentation des compétences requises**, mais l'identification et la reconnaissance de ces compétences ne vont pas de soi. Le processus de certification qui renvoie directement à des compétences professionnelles pour les traduire dans une qualification reconnue est donc un enjeu, comme l'est celui des voies possibles d'acquisition de celles-ci (formation formalisée, expérience professionnelle, expérience sociale).

L'ampleur des mouvements sur le marché du travail, qu'il s'agisse des changements d'emploi, d'entreprise, de secteur, de catégorie socioprofessionnelle, est fortement dépendante de la conjoncture économique : plus les créations d'emplois sont importantes, plus les mobilités sont nombreuses. La montée des emplois précaires amplifie les mouvements qui se traduisent par un développement de la mobilité entre entreprises. Le rôle de la formation dans l'évolution des carrières des individus se transforme. Les diplômés de formation professionnelle sont peu favorables à la mobilité ascendante. L'importance des diplômes de formation générale pour progresser sur le marché du travail s'en trouve renforcée. Les promotions internes se ralentissent. La possibilité de changer d'emploi à l'issue de la formation est moins probable.

Dans un contexte macroéconomique qui va certainement se traduire par des créations sensibles d'emplois et des postes libérés par les départs à la retraite, **les mouvements sur le marché du travail vont être importants et la situation des individus devrait évoluer favorablement, car les mobilités professionnelles vont s'amplifier. Celles-ci devront faire l'objet d'un accompagnement fort**, car si les individus dotés de qualifications élevées peuvent tirer aisément parti de leur mobilité, les autres ne doivent pas être laissés à l'écart de ces changements sur le marché du travail.

Chapitre II

Priorités stratégiques et propositions

Les principaux enseignements du diagnostic proposé dans la première partie mettent en évidence le profond renouvellement à venir de la population active (accélération des départs à la retraite conduisant à un renouvellement différencié de la population active selon les secteurs). Les innovations organisationnelles et technologiques contribuent quant à elles à faire évoluer les métiers et les logiques professionnelles. Ces transformations s'accompagnent d'une élévation des compétences requises. Dans un contexte où les mouvements sur le marché du travail risquent d'être amplifiés par les créations d'emplois à venir et la libération de postes du fait des départs à la retraite, les mobilités professionnelles vont devenir importantes. Ces évolutions, qui peuvent entraîner des tensions sur le marché du travail, appellent des changements importants de comportement, tant individuels que collectifs.

Les acteurs socio-économiques vont devoir rapidement changer leurs objectifs et définir les moyens et les outils à mobiliser pour les atteindre. Les pouvoirs publics, quant à eux, gardiens du développement économique et social à long terme de notre pays, émettent des orientations, élaborent des politiques et proposent des outils pour rendre possible l'insertion du plus grand nombre dans l'activité économique.

Le premier chapitre de cette seconde partie rappelle ce que peuvent être les priorités des uns et des autres, et esquisse des pistes d'action non exhaustives qui peuvent s'appuyer sur les connaissances accumulées et les méthodologies développées par le groupe « Prospective des métiers et qualifications » (« **Les priorités stratégiques** »).

Cependant, certains chantiers ont été insuffisamment explorés, et sont apparus au fil des réflexions menées comme nouveaux. Le second chapitre esquisse ainsi les travaux qui devront être menés dans les années à venir (« **Les besoins de connaissance** »).

Enfin, les travaux nationaux doivent pouvoir être relayés par les principaux acteurs, les régions et les branches, car c'est à ce niveau qu'ils pourront éclairer les stratégies des entreprises et des acteurs sociaux. Le troisième chapitre entreprend une réflexion sur la demande sociale et les modalités de sensibilisation et d'implication de tous les acteurs (« **La méthode** »).

1. Les priorités stratégiques

1.1. Les entreprises à un carrefour

Les travaux conduits par le groupe « Prospective des métiers et qualifications » éclairent, sur une période de dix ans, les grandes transformations de la population active que vont entraîner les départs à la retraite de générations nombreuses de l'immédiat après-guerre et l'arrivée de générations de jeunes, en nombre relativement stable, sur le marché du travail. Cependant, l'avenir n'est pas dicté. En effet, les secteurs, voire des entreprises au sein d'un même secteur, peuvent réagir différemment à une même situation démographique. Cette dernière varie d'ailleurs d'une entreprise à l'autre, et surtout d'un métier à l'autre. Un métier peut ne pas avoir la même structure de pyramide des âges qu'un autre ; une classe d'âge n'est pas forcément répartie entre les métiers de la même façon qu'une autre. De plus, d'une année sur l'autre, ce ne seront pas les mêmes métiers qui seront affectés par les départs en retraite. Il ne faut pas non plus négliger les transferts au sein même des familles de métiers. Enfin, d'autres facteurs peuvent entrer en ligne de compte, comme l'avancée technologique qui peut durablement modifier le rythme de productivité dans un métier donné, ou telle restructuration ou fusion d'entreprise qui peut fermer tel ou tel marché.

Les entreprises vont devoir être attentives aux conséquences des phénomènes mis en évidence par les travaux de la DARES et de la DPD. **Face au départ massif de certaines générations de salariés à la retraite – les situations étant diverses selon les secteurs –, les entreprises auront le choix entre l'accentuation des gains de productivité, l'embauche (de jeunes, de moins jeunes par appel à la mobilité), la promotion interne fondée sur des politiques de formation.** Leur comportement dépendra des perspectives de croissance, de l'environnement institutionnel, de leur prise de conscience vis-à-vis des problèmes structurels du pays (relève du taux d'emploi, insertion des jeunes et des chômeurs de longue durée). Les politiques de gestion des ressources humaines des entreprises auront un impact fort sur les tensions du marché du travail. Il faut que les entreprises s'interrogent sur les compétences dont elles vont avoir besoin. Pour quels métiers ? Pour quelles fonctions ? Une

politique de promotion plus développée permettra de réduire les besoins en recrutement de haut niveau à la sortie du système éducatif. Une diminution des déclassés à l'embauche serait alors envisageable. Les départs en retraite dans certaines familles professionnelles auront des incidences sur les besoins de recrutement dans d'autres familles professionnelles.

Des travaux ont déjà été réalisés dans certaines branches, comme celles des assurances ou la fonction publique pour le secteur public, qui les ont amenés à prendre des mesures pour faire face à l'évolution de leur population active.

Évolution des métiers et des compétences de l'assurance

La profession a pris rapidement conscience qu'elle allait être confrontée à des départs massifs en retraite, ce qui allait entraîner une accélération mécanique du vieillissement déjà constaté des actifs salariés. À ce phénomène s'ajoute un faible taux d'emploi des plus de 55 ans.

Dès 1998, l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance a réalisé une première étude sur l'évolution des familles de métiers, intitulée « du vieillissement au renouvellement ». L'Observatoire, désireux d'aller au-delà d'une simple projection démographique linéaire, a procédé à la réalisation d'une nouvelle étude intégrant les facteurs d'incertitude et de rupture susceptibles de modifier l'environnement professionnel. De celle-ci est né un instrument nouveau réalisé chaque année, le « baromètre de l'évolution des métiers de l'assurance ». Est ainsi analysée, classe d'âge par classe d'âge, métier par métier, et même entreprise par entreprise pour les plus grandes d'entre elles, la situation du secteur de l'assurance, qui apparaît très hétérogène.

D'ici à 2013, les 37 000 salariés actuels de cette branche auront atteint l'âge de 60 ans, ce qui représente près d'un salarié sur trois. Une accélération est à prévoir entre 2004 et 2009 : le nombre de sorties fera plus que doubler entre 2003 et 2007. Il est important de préciser que cette investigation a mis en évidence que l'âge moyen est de 40,5 ans en 2000 ; les 50 ans représentent 21 % de la population totale et les moins de 30 ans, 16 % ; la légère augmentation de la tranche des « 20-24 ans » (+ 1,1 %) de 2000 à 2001 ne compense pas l'augmentation dans la même période des « 50 ans et plus », qui s'accroissent de + 1,3 % ; la ventilation par classe d'âge montre une forte concentration des cohortes situées entre 40 et 49 ans. Il faut noter que, d'une année sur l'autre, ce ne seront pas les mêmes métiers qui seront affectés par les départs en retraite : la pyramide des âges des commerciaux, par exemple, est beaucoup plus jeune que celle des administratifs. Les cadres représentent près de 50 % des sorties.

À côté d'une analyse de caractéristiques générales de la population de l'assurance, l'exercice a initié une réflexion sur la dynamique des métiers destinée à dégager une

vision de l'évolution des profils, des changements de qualifications et des compétences nécessaires aux entreprises. Exercice important, car il faut prendre en considération les transferts entre les familles de métiers, comme par exemple celui envisagé des métiers de gestion de contrats vers les métiers de télé-acteurs. Les investigations ne portent que sur les familles qui exercent des fonctions autres qu'administratives. Pour la famille « Conception et adaptation des produits », l'évolution des compétences, sous la pression du marché et de la concurrence, s'oriente vers un développement des métiers du marketing. Les effectifs marketing sont en augmentation et un rééquilibrage entre actuariat et marketing s'opère. Pour la famille « Commercial », les évolutions essentielles sont caractérisées par un transfert des tâches administratives vers des centres spécialisés pour focaliser les vendeurs sur l'acte commercial en développant leur polyvalence. Pour la famille « Gestion des contrats », il s'agit de passer d'une gestion des contrats à des activités de services en contact direct avec la clientèle.

Le vieillissement pose à la profession le problème du renouvellement de la population, de l'équilibre de la pyramide des âges et de l'âge de cessation d'activité. Face aux départs massifs à la retraite, plusieurs axes de travail en matière de ressources humaines ont été déterminés par la profession : améliorer l'image de l'assurance et attirer les meilleures compétences ; identifier les compétences critiques à transmettre, et consolider l'employabilité des salariés en place (notamment les quadragénaires) par la validation des compétences acquises ; piloter et échelonner la cessation d'activité pour redresser l'âge de départ, et développer la solidarité intergénérationnelle.

Les expériences vont devoir se généraliser. Les entreprises ont intérêt à initier individuellement et collectivement des réflexions sur l'évolution de leur population active et sur les politiques de promotion et de recrutement qu'elles seront susceptibles de mettre en œuvre. L'État est également concerné par le vieillissement de sa population active. L'Observatoire de l'emploi public a initié une réflexion dans ce domaine.

La fonction publique face au défi démographique

Les travaux de l'Observatoire de l'emploi public ont permis de mettre en lumière l'ampleur du défi démographique auquel seront confrontées les trois fonctions publiques avec l'arrivée à l'âge de la retraite des générations nombreuses d'après-guerre.

Plus encore que le secteur privé, les fonctions publiques connaîtront en effet des départs accélérés dans les dix prochaines années.

Dans les ministères civils, les départs de titulaires, qui se situent actuellement à environ 50 000 par an, augmenteront progressivement jusqu'en 2008, où un maximum sera

atteint avec 64 000 départs environ, pour décroître ensuite au niveau de 62 000 en 2010. Dans la fonction publique territoriale, le rythme des sorties, en progression constante entre 2000 et 2006, devrait s'accélérer à partir de 2006. Les départs à la retraite passeraient de 15 000 en 2002 à 20 000 en 2005 et à 33 000 en 2010. Dans la fonction publique hospitalière, les départs à la retraite augmenteront avec régularité jusqu'en 2010 : 11 000 agents des hôpitaux publics (hors personnel médical) sont partis à la retraite en 2000, ils seraient 20 200 en 2005 et 28 000 en 2010.

| | | |
|--|--------|--------|
| Départs en retraite de titulaires (pour l'année considérée) | 2 002 | 2 010 |
| État (ministères civils) | 50 000 | 62 000 |
| Territoriale | 15 000 | 33 000 |
| Hospitalière (hôpitaux publics, hors médecins) | 16 000 | 28 000 |

Cette évaluation prospective s'accompagne d'une réflexion plus globale sur l'évolution des métiers et des compétences nécessaires à l'exercice des missions assignées aux trois fonctions publiques. Au-delà de cet enjeu démographique, les fonctions publiques ont en effet à relever deux autres défis : une demande croissante des citoyens pour une fonction publique plus proche d'eux ; une exigence forte d'efficacité économique avec le maintien durable des compétences des agents.

Trois axes de modernisation ont été ainsi privilégiés :

- le développement de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, afin de profiter du renouvellement des effectifs pour procéder à des réallocations des ressources humaines entre les missions, les métiers, les zones géographiques, et de développer les nouvelles compétences qui font aujourd'hui partiellement défaut ;
- la diversification et la modernisation des recrutements, afin d'élargir les viviers de recrutement (développement de concours sur titres, généralisation des troisièmes concours, expérimentation de prérecrutement¹⁾ et optimiser les procédures de recrutement par concours (professionnalisation des concours trop souvent académiques, déconcentration, réflexion sur l'organisation d'épreuves communes aux concours des trois fonctions publiques, amélioration du rendement des concours par un recours accru aux listes complémentaires) ;
- la reconnaissance de l'expérience professionnelle et le développement des « secondes carrières ».

Source : DGAFP, DHOS, CNFPT et CNRACL

(1) Ces prérecrutements mis en place permettent aux jeunes et aux étudiants de disposer d'un accompagnement et d'un soutien afin de les aider à obtenir le diplôme requis pour accéder à un métier de la fonction publique après avoir réussi un concours anticipé.

Nous préconisons de « **redynamiser les études prospectives sur les métiers, par branche ou par région** ».

Celles-ci devraient permettre aux entreprises de discerner les enjeux auxquels elles seront confrontées dans les prochaines années, en s'appuyant sur une analyse économique et technologique conduisant à une réflexion sur les emplois, les métiers et les qualifications ¹. Cette démarche pourrait comprendre les actions suivantes :

- l'élaboration par branche d'un diagnostic de la situation de l'emploi pour mettre à la disposition de chacune un panorama sur les évolutions, et la suggestion d'actions concrètes et de mesures d'accompagnement dans la mise en place de gestions anticipatrices des ressources humaines ;

- l'engagement d'un travail d'observation sur l'évolution des emplois et des qualifications au niveau des branches professionnelles en poursuivant le travail engagé par le CEREQ à la demande de la DGEFP sur les portraits statistiques de branches. La construction des « portraits statistiques de branche » comprenant des indicateurs d'emploi, de formation et de gestion des ressources humaines, et la définition de caractéristiques économiques de la branche sont utiles pour comparer les branches entre elles ;

- l'organisation dans les régions, sous l'impulsion conjointe des services de l'État, des Conseils régionaux et des institutions interprofessionnelles représentatives des entreprises, de travaux de prospective centrés sur les perspectives démographiques, les scénarios d'évolution des principaux secteurs et des zones d'emploi, et les conséquences sur les ressources des appareils de formation professionnelle (sous statut scolaire, par apprentissage ou formation continue). Cette relance pourrait s'appuyer sur les expériences acquises dans un certain nombre de régions en appui des OREF ². De plus, l'inventaire des pratiques, qu'apportent les travaux d'évaluation du Comité de coordination des programmes régionaux d'apprentissage et de formation professionnelle continue, constitue une base indispensable pour tous, en particulier pour l'élaboration des plans régionaux de développement des formations (PRDF).

(1) Cette proposition est également émise dans le rapport d'activité 2001-2002 du Haut Comité « Éducation, Économie, Emploi ».

(2) Comme par exemple l'Aquitaine, la Bretagne, Midi-Pyrénées, le Nord-Pas-de-Calais, les Pays de Loire, Rhône-Alpes.

1.2. Une priorité impérative : le relèvement du taux d'emploi

Le chapitre 1 de la première partie de ce rapport, portant sur l' « Évolution de la population active », a mis en évidence la spécificité du modèle français de l'activité, très concentrée sur les âges intermédiaires. Il n'est pas inutile de rappeler que cette spécificité résulte de mutations profondes ayant marqué les dernières décennies : du côté des jeunes, le mouvement intense de scolarisation qui s'est traduit par une forte diminution de leur part dans l'emploi ; du côté des plus âgés, le développement massif des incitations à quitter précocement le marché du travail.

Ce modèle de gestion des âges « à la française », qui consiste en quelque sorte à ne faire travailler qu'une seule génération à la fois, celle des adultes, explique en bonne partie la forte vulnérabilité des jeunes au chômage lors de leur entrée sur le marché du travail et les difficultés de réinsertion des chômeurs âgés sur le marché du travail. Tout ceci pèse sur les taux d'emploi des catégories considérées.

S'il est possible d'envisager qu'une amélioration durable de la situation sur le marché du travail ait un impact significatif, en poussant les jeunes à se présenter plus tôt sur le marché du travail, et en permettant la diminution du nombre de préretraites et les dispenses de recherche d'emploi pour les chômeurs âgés, il faut noter que l'évolution tendancielle de ces taux d'emploi globaux sera toutefois lente.

Il est donc important pour la collectivité nationale d'accompagner les entreprises par des actions vigoureuses pour relever le taux d'emploi sans attendre les inflexions spontanées. Plusieurs actions sont d'ores et déjà proposées par les pouvoirs publics ou les partenaires sociaux pour réaliser cet objectif : le retour à l'emploi des éloignés du travail, le maintien en activité des actifs les plus âgés, l'insertion des jeunes. Il reviendra aux entreprises de choisir la ou les voies les plus adéquates pour le renouvellement de leur personnel. Il reste néanmoins un effort à faire pour renforcer l'attractivité de certains métiers, et des réflexions sur les apports possibles à terme de l'immigration doivent être entrepris par tous les acteurs publics et socio-économiques.

1.2.1. L'intensification du retour à l'emploi des exclus

La relance de la croissance, les créations d'emplois et le statut de ces emplois que les travaux de prospective mettent en avant doivent concerner tous les

actifs. Les demandeurs d'emploi constituent la ressource la plus directement mobilisable. A côté du développement des mesures (mesures fiscales, prime pour l'emploi, cumul des minima sociaux avec des revenus d'activité) visant à éliminer les désincitations économiques au retour à l'emploi, il faut poursuivre les programmes d'interventions individualisées en faveur des chômeurs de longue durée.

L'ANPE a élaboré le service personnalisé pour un « nouveau départ vers l'emploi », qui a pris de l'ampleur avec l'instauration du PARE ; il s'agit d'un projet d'action adapté à la situation du demandeur d'emploi et adaptable en permanence, renforcé par un suivi régulier (*a minima* tous les six mois) jusqu'à son retour effectif à l'emploi. Ce programme doit être continué, voire renforcé et relayé par les partenaires sociaux dans les entreprises.

En particulier, l'ANPE a développé une méthode originale de recrutement en direction des plus éloignés des métiers traditionnels. À travers des exercices de simulation conçus « sur mesure » en liaison avec l'entreprise, elle permet de tester la capacité des candidats à développer les compétences indispensables (habileté gestuelle, vision dans l'espace, travail en équipe, capacité à communiquer...) pour tenir le poste de travail défini, indépendamment de leur formation initiale. Cette méthode, parmi d'autres, permet d'élargir la recherche de candidats au-delà des critères traditionnels pour des emplois qui n'exigent pas la possession d'une qualification technique particulière.

Le recrutement par simulation

La méthode de recrutement par simulation s'inscrit dans une démarche qui vise à repérer chez les demandeurs d'emploi leur capacité d'adaptation à des postes de travail pour lesquels ils n'ont pas été particulièrement préparés. Cette approche permet de prendre en compte dans une même démarche : la problématique des entreprises qui recrutent, la spécificité des contextes socio-économiques dans lesquels elles interviennent, et la lutte contre la sélectivité artificielle des recrutements.

C'est un processus global qui consiste à faire expliciter par les entreprises les critères clés pour s'adapter aux postes de travail afin de concevoir des situations d'évaluation, et notamment des simulations par analogie rendant visibles, observables, et donc mesurables les compétences recherchées. Il s'agit ensuite de faire valider par l'entreprise la pertinence de la simulation et de rechercher, sur ces bases, des candidats volontaires.

Une autre approche du recrutement est rendue possible par cette méthode. En effet, face aux transformations majeures du travail et des formes d'organisation (procédé de production, modes de management, besoin de flexibilité et de polyvalence, développement de compétences transversales). Les offres d'emplois doivent désormais prendre en compte, pour établir un profil de poste, trois composantes : les connaissances techniques et générales nécessaires pour réaliser, un travail ; les habiletés qui sont les caractéristiques liées à la personne, mobilisables dans le contexte du travail et directement liées aux tâches à réaliser et les comportements spécifiques liés à l'emploi ou à l'entreprise qui garantissent des relations conformes aux attentes des clients et de l'organisation. Chaque composante intervient dans des proportions différentes d'un emploi à un autre et une seule ne suffit pas à faire prendre à l'entreprise la décision d'embaucher un candidat. C'est donc leur somme qui forme l'« employabilité » du candidat.

La simulation par analogie est une situation d'évaluation construite à partir de l'analyse du poste de travail. Les simulations sont des exercices souvent ludiques qui doivent permettre d'observer et de mesurer les principales habiletés requises pour le poste.

Les exercices créés pour chaque recrutement reproduisent les contraintes clés de la future situation de travail et les habiletés recherchées par l'entreprise. Cette dernière donne son avis sur leur pertinence et sur la pondération des critères. Après validation, elle participe à l'étalonnage pour fixer ses niveaux d'exigence. La capacité des candidats à mobiliser les habiletés nécessaires dans une situation non prévue et à s'adapter est ainsi plus aisément repérée.

L'observation de chaque candidat pendant la réalisation des exercices montre comment chacun aborde et résout les difficultés. Chaque exercice est noté. Seuls les candidats ayant obtenu le résultat préalablement convenu avec l'entreprise sont reçus en entretien d'embauche.

Le déroulement de la méthode de recrutement par simulation comprend en six étapes principales : la première étape correspond à une bonne compréhension de la problématique de recrutement à résoudre. Elle intègre les composantes liées aux postes et à l'organisation de l'entreprise. Elle aboutit à un accord sur les critères clés du recrutement ; la seconde étape porte sur le choix de la méthode de sélection. Elle débouche sur un engagement de service de l'ANPE ; la troisième étape est celle de la définition et de la réalisation des outils nécessaires ; la quatrième étape porte sur la validation par l'entreprise des exercices d'évaluation proposés et sur leur étalonnage. Elle débouche sur une contractualisation avec l'entreprise qui s'engage à utiliser la méthode comme unique moyen de recrutement ; la cinquième étape est celle de la mise en œuvre du recrutement jusqu'à l'entretien d'embauche ; la sixième et dernière étape porte sur le suivi des candidats non retenus, afin de pouvoir réutiliser l'appréciation de leurs habiletés dans d'autres recrutements susceptibles de leur être accessibles.

Cette méthode doit être développée plus largement. Elle a la particularité d'être structurante, tant dans l'aide au diagnostic du besoin de l'entreprise et de sa satisfaction que dans la réduction de la sélectivité générée par les méthodes classiques de recrutement. Elle est objective et rend possible la prise en compte, par les agents de l'ANPE, de critères déterminants en termes d'adaptation à l'emploi, jusqu'à présent considérés comme subjectifs et non mesurables. Cette objectivation conduit l'entreprise à expliciter ses besoins de compétences et à hiérarchiser différemment ses critères de recrutement. La prise en compte d'autres critères redonne une chance à des candidats jusque-là écartés, du fait de leur manque d'expérience et/ou de diplômes. Leur motivation est d'autant plus forte qu'ils sont reconnus sur leurs valeurs individuelles. Enfin, elle tend à réduire l'écart paradoxal entre les pénuries de candidats dans certains métiers et le grand nombre de demandeurs d'emploi.

Par ailleurs, il convient de s'appuyer sur la mobilisation du service public de l'emploi au niveau local. Les plans d'actions locaux visaient à l'origine à structurer le SPE local sur la base des bassins d'emploi. Il s'agissait d'organiser la collaboration des services déconcentrés de divers ministères (SPE et DDASS pour l'essentiel) pour disposer d'une connaissance approfondie et partagée du marché du travail local¹. Il s'agissait de mener des actions (formation, accompagnement social...) en direction de publics prioritaires. Les plans d'actions locaux, compte tenu des changements intervenus sur le marché du travail, notamment ceux liés aux difficultés de recrutement, ont été orientés quelques mois plus tard sur la mise en place d'actions valorisant les compétences des demandeurs d'emploi. À cet effet, des contrats ont été passés avec les professions et les entreprises locales. Cette orientation a porté ses fruits. Un large partenariat, doté de dispositifs différents d'une région à l'autre, s'est mis en place, qu'il convient de conforter.

Les actions à entreprendre peuvent être regroupées autour de deux grands objectifs :

- Renforcer l'action du SPE en faveur du retour à l'emploi des personnes qui en sont éloignées

Deux mesures ont été mises en œuvre, le stage d'accès à l'emploi (SAE) et le stage d'insertion et de formation à l'emploi (SIFE) individuel. Ces mesures

(1) Selon la circulaire DGEFP n° 99-24 du 26 mai 1999.

permettent de financer des formations courtes d'adaptation des compétences des demandeurs d'emploi pour un emploi préalablement identifié.

Devant les difficultés cumulées des entreprises qui concernent à la fois le vieillissement du personnel, la déqualification de certaines catégories de salariés, les difficultés à recruter sur certains métiers, les entreprises peuvent élaborer un projet d'ensemble intégrant des réponses circonstanciées à tous ces aspects. Par exemple, les opérations de type « job rotation », pratiquées dans les pays du nord de l'Europe, permettent à la fois d'organiser la requalification des salariés en place et leur remplacement, lorsqu'ils sont en formation, par des demandeurs d'emploi ou des jeunes en insertion à qualifier sur des postes de travail. Ceux-ci, devenus salariés de l'entreprise, vont contribuer à rajeunir la pyramide des âges. Le SPE, avec l'aide de consultants expérimentés, pourrait promouvoir et accompagner ce type d'opération dans les entreprises volontaires.

Afin d'aider à définir les profils de postes en termes de compétences plus qu'en référence à des diplômes, l'ANPE, en s'appuyant sur des consultants comme les ARACT ou sur les OREF, assure une fonction de conseil auprès des entreprises. Elle les aide également à élargir leurs recherches à des profils plus diversifiés. Cette fonction de conseil est essentielle pour limiter les pratiques encore courantes de sélection par le niveau scolaire à défaut d'une définition rigoureuse des compétences, voire de discriminations à l'embauche. Cette action doit être renforcée.

L'AFPA peut également apporter un appui aux entreprises afin de les aider à définir leurs besoins en compétences et en qualifications, dans le but d'élaborer des plans de formation adaptés, notamment pour la mise en place de formations ou de qualifications pour des demandeurs d'emploi à intégrer.

Enfin, il faut relever l'existence de partenariats établis entre le SPE et les Conseils régionaux. Ils sont à géométrie très variable.

- Développer des actions de partenariat avec l'ensemble des parties concernées

L'articulation entre la compétence emploi de l'État et la compétence formation des Conseils régionaux est incontournable. Il s'agit donc d'envisager la construction d'une concertation et d'une coordination effectives et renforcées aux niveaux régional et national entre les acteurs de l'emploi et de la formation. Des partenariats entre les Conseils régionaux et les partenaires sociaux doivent également s'engager dans la préparation des choix concernant l'aménagement

du territoire régional en termes de formation. La place du COPIRE, comme interlocuteur régional des Conseils régionaux, est à affirmer mais également le rôle essentiel que va jouer le nouveau Comité de coordination régional emploi et de la formation professionnelle, créé par la loi de modernisation sociale¹. Ce comité remplace l'ancien COREF.

Des actions en partenariat commencent à se développer localement. Il s'agit de les soutenir et de les faire connaître. Trois d'entre elles peuvent être mises en valeur :

1. Des forums et des rencontres pour l'emploi ont été organisés afin de développer l'information locale sur les métiers porteurs et la mise en relation directe des employeurs et des demandeurs d'emploi. Les agences locales pour l'emploi assurent un suivi en aval, entreprise par entreprise, pour confirmer les propositions d'emploi formulées et suivre les contacts pris entre offreurs et demandeurs d'emploi pendant les forums.
2. L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) et ses agences régionales (ARACT) ont accentué leurs actions auprès des petites entreprises. Elles portent sur l'analyse des conditions et de l'organisation du travail, et l'accompagnement d'une démarche qualité dans les entreprises artisanales.
3. Enfin, des actions spécifiques en collaboration avec les branches d'activités économiques les plus concernées à court terme par le vieillissement de leur main-d'œuvre pourraient être développées : il s'agirait de favoriser la remise à niveau des demandeurs d'emploi sur des métiers préalablement définis, prise en charge par l'État contre promesse d'embauches sur des emplois durables.

1.2.2. Le maintien dans l'activité des travailleurs en fin de carrière

Il importe que les employeurs changent le regard qu'ils portent sur les travailleurs les plus âgés et qu'ils prennent conscience de la nécessité d'une autre gestion des âges : en effet, les rapports entre générations vont devenir cruciaux, des différences de formation initiale importantes existent entre générations comme pour les compétences respectivement acquises des plus jeunes et des plus âgés.

(1) Cf. l'article 152 de la loi.

La réflexion sur les conditions du maintien des travailleurs âgés dans l'emploi pourrait utilement s'appuyer tant sur la proposition d'initier un « plan national pour la gestion prévisionnelle des âges » faite par Bernard Quintreau dans le cadre de sa mission « Âges et Emploi » que sur celle d'élaborer une « politique volontariste de l'emploi, du travail et de la formation pour les travailleurs âgés » suggérée par le rapport du Conseil d'orientation des retraites¹. Ces propositions, très proches l'une de l'autre, portent en elles l'affirmation que, longtemps retardée, l'adaptation du monde du travail à l'évolution démographique revêt à présent un caractère d'urgence, et ceci pour deux raisons : les changements démographiques provoqués par les départs à la retraite de plus en plus nombreux vont entraîner des besoins en recrutement importants ; ces changements, par ailleurs, vont conduire, même si les pratiques d'éviction des salariés les plus âgés demeurent, à une augmentation de la part des personnes de plus de 45 ans dans les entreprises. Une gestion des âges s'en trouve rendue nécessaire si l'on ne veut pas remettre en question la productivité et la croissance.

Diverses actions à différents niveaux devraient être entreprises ; elles nécessitent la construction d'une politique élaborée par les pouvoirs publics en lien avec les partenaires sociaux, garantissant le maintien des travailleurs âgés dans l'emploi. Cette politique devrait conduire :

- au développement d'actions de formation par les entreprises afin de valoriser les compétences et l'expérience des travailleurs âgés ;
- à l'aménagement au sein des entreprises des rapports entre générations en tenant compte des différences de formation initiale et des compétences acquises des plus jeunes et des plus âgés ; et, pour l'étayer, à la reprise, en lien avec le COR et l'ANACT, des analyses sur « âge, expérience et efficacité » ;
- à la mise en place d'un programme d'adaptation des conditions de travail pour les travailleurs âgés. L'ANACT pourrait proposer aux entreprises des pré-diagnostic ;
- au recensement des expériences étrangères dans ce domaine.

Trois dimensions sont prioritaires.

- Améliorer les conditions et l'organisation du travail

(1) « Âge et travail, propositions pour une politique concertée de gestion prévisionnelle des âges », rapport de Bernard Quintreau au ministre de l'Emploi et de la Solidarité, février 2002 ; « Retraites : renouveler le contrat social entre les générations », premier rapport du COR, décembre 2001.

La conception des postes de travail, les exigences des différentes tâches, les modes d'organisation du travail, les techniques utilisées permettront-ils que l'appareil productif fonctionne avec des salariés plus âgés qu'à présent, sans perte d'efficacité, et sans pénalisation ni exclusion des salariés eux-mêmes ?

Le vieillissement de l'organisme humain se traduit, même en l'absence de pathologies ou d'accident, par une tendance à la dégradation de certaines capacités fonctionnelles. Ces déclin peuvent être pour partie « induits » par les caractéristiques du travail, qui vont accélérer certaines manifestations du vieillissement. Ils peuvent aussi être révélés, comme le montrent les enquêtes interprofessionnelles ESTEV, par le travail, notamment dans un contexte d'intensification ¹.

Aussi faut-il repenser les conditions et l'organisation du travail, non seulement pour les plus âgés, mais aussi, de manière préventive, pour les plus jeunes.

L'amélioration des environnements sonores, la limitation du port de charges lourdes, des postures pénibles et du travail répétitif sous forte contrainte de temps apparaissent comme un remède aux conséquences collectives du vieillissement.

Le maintien d'un volant suffisant de postes permettant de trouver une affectation convenable des salariés (notamment parmi les plus âgés) souffrant de douleurs ou de limitations articulaires est aussi une solution. Il s'agit de mettre si possible les plus âgés à l'abri des postes de travail les plus exigeants physiquement, pour tenir compte du déclin, chez une partie d'entre eux, des capacités maximales en matière de force musculaire, d'endurance de l'appareil cardiorespiratoire, ou de souplesse articulaire. Il faut toutefois noter que ces postes sont moins nombreux aujourd'hui, sous l'effet d'une réorganisation des tâches et d'une externalisation le plus souvent de ces activités.

Des stratégies de compensation (gestes afin d'éviter une trop grande fatigue, coopération), élaborées par les salariés eux-mêmes, doivent être soutenues par

(1) « Âge et travail : contraintes, sélection et difficultés chez les 40-50 ans ; une analyse de l'enquête ESTEV », S. Volkoff, A. Laville, M.C. Maillard in « Âge, travail, santé » sous la direction de François Derriennic et Serge Volkoff, éditions Inserm, 1996 ; « Évolution des exigences du travail et itinéraires des salariés vieillissants », Anne-Françoise Molinié, in « Travail, santé, vieillissement », collection Colloques, éditions Octarès, 2001.

les entreprises quand elles existent ou, dans le cas inverse, leur mise en place doit être facilitée. C'est de cette façon qu'il est possible de prévenir l'usure précoce des plus jeunes, et de préserver ainsi l'efficacité du système à plus long terme ¹.

À côté de l'amélioration des conditions de travail, il faut ajouter des actions concernant les systèmes d'horaires. Pour des raisons d'ordre psychophysiologique, la fragilisation du sommeil et l'intolérance accrue au travail de nuit, quand l'âge s'élève, amènent de nombreux travailleurs postés à souhaiter, ceci vers 40 ou 45 ans, de retravailler de jour. Pour maintenir les conditions de ce mode de travail malgré le vieillissement démographique, la solution serait de chercher à réduire le volume de travail en horaires décalés. Si cela ne s'avérait pas pertinent, il est possible alors d'en repenser les modalités par un aménagement des systèmes de rotation et l'introduction de pauses judicieusement réparties.

- Encourager la formation professionnelle tout au long de la vie

De fortes disparités dans l'accès à la formation apparaissent en fonction de l'âge et au détriment des plus âgés. Le taux d'accès à la formation reste très inégal selon l'âge : de 73,8 % pour les 25-45 ans, il chute de plus de moitié pour les salariés de plus de 45 ans.

Le management considère trop souvent qu'un « ancien » aura du mal à s'adapter au changement, ou s'inquiète de la rentabilité de la formation à partir d'un certain âge. Le fait qu'une partie des salariés soit réticente à la formation contribue à alimenter les représentations négatives sur leurs capacités à se former ². La formation n'est pas, par nature, source de difficultés pour les travailleurs âgés. Si la formation à de nouvelles tâches, à de nouveaux outils respecte certaines conditions, les travailleurs peuvent tout à fait réaliser les tâches qui leur sont attribuées. La réussite d'un changement ou d'un apprentissage, spécialement pour un salarié d'âge moyen ou élevé, dépend très fortement de leur mode d'association aux transformations et à la préparation de la formation. Le déroulement de la formation devrait intégrer certaines conditions, notamment la prise en considération de l'expérience antérieure des

(1) « Des politiques du travail dans les entreprises, pour tenir compte du vieillissement ; quelques exemples en France et en Allemagne », Serge Volkoff, revue *Travail et Emploi*, n° 69, 1996.

(2) « Évolutions des exigences du travail et itinéraires des salariés vieillissants », Anne-Françoise Molinié, *op. cit.*

salariés. Ainsi conduit, le processus de changement ou d'apprentissage pour un salarié âgé peut aboutir à des résultats tout à fait satisfaisants, même s'il prend un peu plus de temps que pour un jeune ¹.

L'accompagnement des politiques de formation des travailleurs, en particulier des salariés de plus de 45 ans, devra devenir une composante croissante des politiques de formation professionnelle continue, quels qu'en soient les financeurs. En termes de régulation d'ensemble, le traitement de ce public par les différents programmes et les dispositifs devra entrer dans les actualisations des plans régionaux de développement des formations (PRDF), élaborés par les Conseils régionaux et désormais étendus à tous les publics par la loi relative à la démocratie de proximité ².

- Reconstruire ou maintenir des identités professionnelles

Confronté au « risque fin de carrière » et à l'arrivée plus ou moins proche de la retraite, le salarié en milieu ou en fin de carrière détermine ses comportements par rapport à l'importance donnée à son travail tout au long de son parcours professionnel ; l'identité en fin de carrière est liée à la qualité et à la dynamique du parcours professionnel antérieur. Le maintien au travail des plus de 55 ans passe donc par la reconstitution d'une identité au travail, au sein de laquelle la reconnaissance de l'utilité sociale du travail accompli et la transmission inter-générationnelle des compétences devront prendre une place essentielle. La diversité des attitudes, des comportements et des capacités d'adaptation permet une gestion adaptée des deuxièmes carrières.

Avec la question du départ massif des catégories les plus âgées se pose celle des modes de transmission des compétences vers les nouvelles générations entrant sur le marché du travail qui doivent se faire sur des modes coopératifs. La transmission des compétences est un facteur clé de motivation des seniors. L'illustration de la démarche de l'entreprise Sanofi montre que, au-delà du remplacement des générations, un des enjeux de la période à venir, au-delà des problèmes de niveau de masse salariale ou de capacité d'adaptation aux emplois en fonction de l'âge et du niveau de formation, est l'organisation de la

(1) « Efficaces à tout âge? Vieillesse démographique et activités de travail », Serge Volkoff, Anne-Françoise Molinié, Annie Jolivet, Dossier 16, CEE, 2000.

(2) Loi n° 2002-276 du 27 février 2002. L'article 108 institue un plan régional de développement de la formation professionnelle. Il a pour objet de définir des orientations à court terme en matière de formation professionnelle des jeunes et des adultes.

coopération entre générations. Si la formation des jeunes peut profiter aux plus anciens, ces derniers sont quant à eux des gages d'insertion pour les jeunes par leur connaissance du monde du travail.

Le mode de transmission des connaissances demande donc à être pensé et organisé, notamment pour les compétences jugées critiques. Trois types de démarches peuvent être suggérées : le transfert individuel dans le cadre du tutorat, le transfert de capitalisation finalisée (un expert transmet des compétences critiques pour l'entreprise), le transfert dans le cadre d'équipes de travail mixtes ¹.

1.2.3. Pour aider l'insertion des jeunes, renforcer l'attractivité de certains métiers

L'orientation des jeunes dépend largement de leur volonté propre ou/et des choix déterminés par les familles, largement conditionnés par l'image des métiers véhiculée par différents canaux. Il est donc important que les secteurs professionnels sachent se montrer attractifs.

Il y a, de la part des employeurs et à travers le développement du dialogue social, nécessité de faire évoluer les conditions de travail, les conditions de rémunération, probablement aussi – même si cela est plus difficile – les perspectives de carrière dans ces métiers, pour améliorer la situation. Certaines branches ont déjà initié des réflexions et des démarches allant dans ce sens (voir l'encadré ci-après).

Les démarches consistant à reconstruire l'attractivité des entreprises

La Fédération française du bâtiment (FFB) a procédé à une analyse des difficultés de recrutement qu'elle rencontre. Cette dernière a fait apparaître un déficit d'images du secteur qui s'explique par diverses causes : la concurrence avec d'autres secteurs plus attractifs ; l'expression de l'offre d'embauche trop souvent inadaptée ; le manque d'encadrement pour accueillir et accompagner les nouveaux entrants ; la multiplication des pratiques de débauchage ; enfin, les difficultés sociales rencontrées par certains entrants dans le secteur.

Après l'analyse effectuée, les entreprises du bâtiment décident d'adopter une stratégie partenariale de recrutement et d'insertion dans l'emploi. Celle-ci se décline sur

(1) « 20-40-60 ans, dessinons le travail de demain », sous la direction de Dominique Thierry, Éditions Eyrolles, 2002.

plusieurs niveaux. Parmi les nombreuses initiatives, une convention de coopération avec le ministère de l'Éducation nationale est passée pour améliorer la qualité des périodes de formation en entreprise (PFE) des lycéens, travailler ensemble sur l'image du bâtiment auprès des jeunes, et expérimenter des voies nouvelles de partenariat entre les enseignants et les collaborateurs des entreprises, entre les établissements et la profession.

La branche des transports, après avoir également effectué une analyse sur les causes des difficultés qu'elle rencontre, a décidé de développer son effort de communication sur l'image du métier. La communication élaborée doit faire valoir le fait que les évolutions mentionnées confèrent aux salariés de bonnes qualités de vie, de santé et de sécurité, en soulignant de plus les progrès sociaux qui ont été obtenus dans la profession : diminution des temps de travail, augmentation des salaires conventionnels de l'ordre de 21 à 24 % pour les catégories de personnel de conduite sur trois ans, existence de dispositifs spécifiques comme le congé d'activité à 55 ans ou comme le dispositif de formation obligatoire mis en place au niveau national mais qui est repris dans un projet de directive communautaire. Ainsi, pour mieux communiquer, des campagnes d'information régulières sur les métiers du transport et de la logistique ont été mises en place. Des conseillers spécialisés dans la réalité des emplois du secteur sont présents au sein des services emploi-formation implantés dans toutes les régions. En outre, un travail avec l'Éducation nationale et l'ANPE a été initié afin de mieux faire connaître les métiers.

Quant à la plasturgie, elle a développé une opération consistant à favoriser auprès des jeunes une meilleure connaissance de ses métiers. Elle a créé une plate-forme mobile, « Destination plasturgie », qui sillonne le territoire pour présenter aux jeunes, à leurs familles et aux enseignants des collèges et des lycées des démonstrations sur des machines-outils. Elle a élaboré un guide méthodologique, « Carnet de route », qui comporte des fiches pratiques destinées à préparer la visite de la plate-forme mobile. Elle a enfin initié un concours pour les classes de quatrième dans trois régions (Ile-de-France, Champagne-Ardenne et Picardie) destiné à récompenser les élèves qui réaliseront, en collaboration avec une entreprise, le meilleur reportage permettant de découvrir le secteur.

L'action en ce domaine vise, dans un premier temps, à l'amélioration des conditions de travail et d'emploi pour les métiers les moins attractifs et, dans un second temps, à développer des actions d'information sur les métiers ¹.

(1) Cette proposition rejoint celle émise par le Haut Comité « Éducation, Économie, Emploi » dans son rapport d'activité 2001-2002.

Les initiatives à prendre pourraient s'appuyer sur les « bonnes pratiques » de certaines entreprises et constituer ainsi une des bases de la nécessaire évolution de l'orientation en l'amenant vers une conception plus large et plus riche, celle-ci se trouvant davantage en prise avec les réalités économiques. Ainsi, l'orientation scolaire et l'orientation professionnelle peuvent mieux s'articuler. Comme le propose le rapport de Jean-Baptiste de Foucauld sur l' « autonomie des jeunes », des espaces d'échange, et de conseil, et un suivi continu des élèves devraient être organisés par les conseillers d'orientation dans le cadre du temps scolaire, avec le concours de personnes responsables de l'orientation professionnelle et d'acteurs économiques locaux. Une coordination entre les CIO, les missions locales, les CARIF et l'ONISEP pourrait être suggérée. Ce travail en réseau permettrait la démultiplication des potentiels existants en matière d'orientation ¹.

1.2.4. Se préparer à mieux appréhender les demandes d'immigration

Les tensions sur l'emploi qui vont apparaître d'ici 2005 dans certaines branches, dans certaines professions comme sur certains territoires peuvent trouver des solutions qui privilégient l'activité des jeunes et des travailleurs âgés ainsi que le retour dans l'emploi des demandeurs d'emploi. Mais ces solutions seront-elles suffisantes dans un contexte marqué par un ralentissement de la croissance démographique et le vieillissement notable de la population ?

Certaines entreprises explorent déjà différentes solutions locales à ce manque possible de main-d'œuvre : recours à l'immigration, mobilité de personnes originaires des DOM, sous-traitance à des entreprises étrangères ou délocalisation d'activités... Du côté des pouvoirs publics, des initiatives sont prises pour faciliter le recours à de la main-d'œuvre étrangère et répondre aux pénuries de candidats pour certaines fonctions, dans l'agriculture, les services ou l'industrie manufacturière.

Dans un contexte de chômage toujours important, tout recrutement d'étrangers se règle en principe au cas par cas (l'Administration du travail s'est montrée coopérative dans le cadre de l'opération importante de la construction navale à Saint-Nazaire). La Direction de la population et des migrations a récemment produit plusieurs circulaires relatives au traitement des demandes d'autorisation de travail des étrangers. La première porte sur la délivrance d'une autorisation

(1) « Pour une autonomie responsable et solidaire », rapport de la Commission nationale pour l'autonomie des jeunes et présidé, par Jean-Baptiste de Foucauld, avril 2002.

de travail pour les étudiants étrangers (DPM/DMI2/2002/25). La seconde donne l'autorisation aux entreprises françaises de recruter des étrangers présentant pour elles un intérêt technologique et commercial (DPM/DMI2/2002/26). La troisième concerne le recrutement de travailleurs saisonniers étrangers dans le secteur agricole (DPM/DMI2/2002/139). Ces circulaires permettent d'améliorer la régulation des immigrations actuelles et de mieux connaître la situation des étrangers migrants par rapport à l'emploi.

Les décisions d'entrée de travailleurs étrangers sont déconcentrées et traitées localement entre les préfetures, les Directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP), sur demande des personnes et des entreprises. Le système est suffisamment souple pour traiter les à-coups de l'activité ; par exemple, la diffusion des TIC a gonflé les demandes de spécialistes de haut niveau à l'occasion du bug de l'an 2000 .

Ne serait-il pas opportun de modifier les critères très stricts d' « opposabilité » qui consistent à n'accepter des demandes d'introduction de main-d'œuvre étrangère que « *lorsque toutes les possibilités d'embauche des demandeurs d'emploi du marché local, voire national de l'emploi ont été exploitées* » ? ¹. De nouveaux indicateurs aujourd'hui disponibles au niveau régional, voire départemental pourraient être mobilisés.

Au niveau national, on pourrait examiner le déficit en main-d'œuvre en s'appuyant sur les perspectives des départs en retraite de chaque famille professionnelle, tout en tenant compte des perspectives de création ou de suppression d'emplois liées au développement économique propre. Les projections d'emplois, réalisées par la DARES à l'horizon 2010, constituent des informations fort utiles pour les agents des DDTEFP comme ceux de l'OMI afin de les aider dans leur prise de décision nécessaire. D'ores et déjà, il est possible de recenser des infléchissements face au critère d' « opposabilité », en particulier dans le domaine de la santé. Ainsi, huit mille médecins d'origine étrangère permettent à de nombreux services hospitaliers de fonctionner, en assurant notamment une large partie des gardes.

Au niveau régional cette fois-ci, il existe des statistiques du marché du travail. L'ANPE et la DARES fournissent trimestriellement, dans la nomenclature des FAP (familles professionnelles), des indicateurs de tension au niveau régional. Lorsque ceux-ci font apparaître des tensions fortes pour un métier donné, il

(1) Circulaire DPM/DMI/2/2002/139 du 7 mars 2002 relative aux travailleurs saisonniers étrangers.

faudrait pouvoir nuancer le critère d'« opposabilité ». En utilisant la nomenclature des FAP, il serait souhaitable d'analyser également, au rythme trimestriel ou semestriel, les délivrances de permis de travail, afin de voir si elles correspondent aux spécialistes des métiers les plus déficitaires.

Le contexte économique et démographique de l'Union est également marqué par un vieillissement notable de sa population. Les évaluations d'Eurostat montrent que la population totale de l'Union des Quinze atteindra 383 millions d'habitants vers 2010 mais qu'à partir de 2015 elle commencera à diminuer. Ce phénomène sera accompagné d'une diminution de la population en âge de travailler à partir de 2005. La tendance générale dans l'ensemble des pays d'Europe centrale et orientale est similaire. Ces projections sont caractérisées par des disparités régionales. Certains pays, dont l'Allemagne, l'Italie et la Suède, enregistrent déjà un taux d'accroissement naturel négatif (les naissances moins les décès), tandis que d'autres, comme la Finlande, la France, l'Irlande, les Pays-Bas, continueront d'enregistrer un taux d'accroissement naturel relativement élevé pendant quelques années encore¹. Cependant, au niveau de l'Union, le solde migratoire risque de devenir la principale composante de la croissance démographique. Ne faut-il pas dès lors réfléchir aux conditions d'une politique communautaire en matière d'immigration ?

Les difficultés de mise en place d'une politique européenne d'immigration perdurent, bien que l'Union se soit donné pour objectif, dans le traité d'Amsterdam, d'y parvenir en 2004. Au sommet européen de Tampere, en 1999, les Quinze s'étaient donné pour tâche de définir une politique commune des entrées à partir d'une évaluation des besoins économiques de chaque pays. Sur ce terrain, les choses n'ont pas vraiment avancé. Et pourtant l'Union a besoin de flux nouveaux pour répondre à certaines pénuries sur son marché du travail, d'aujourd'hui et surtout de demain.

De plus, il faut rappeler que plusieurs modèles de politique migratoire coexistent. Dans le domaine de l'agriculture ou du bâtiment, des contrats bilatéraux ont été signés, comme au Portugal qui enregistre, depuis un an et demi, des entrées en grande partie irrégulières d'Ukrainiens. L'Allemagne, quant à elle, a établi un programme « Green Cards » qui a permis à plus de dix mille informaticiens étrangers de venir travailler sur son territoire. Le Royaume-Uni négocie actuellement avec la Pologne le recrutement d'infirmières. Les

(1) « Les flux migratoires et le marché du travail européen ; vers une politique communautaire de l'immigration », Sandra Pratt, intervention au séminaire « Immigration, marché du travail, intégration » du CGP, le 15 juin 2001.

États-Unis ont annoncé le 4 février 2002 leur intention d'accroître leur effort de R&D publique, tant civile que de défense, de façon spectaculaire. Ainsi, l'effort de R&D du département de la Défense passerait de 48 à 58 milliards de dollars en cinq ans. Ceci correspondrait à un recrutement de plusieurs centaines de milliers de chercheurs, d'ingénieurs et de techniciens, que les ressources propres du pays ne sauraient fournir. Aussi ce pays renforce-t-il une politique déjà très active en faveur de l'attraction de compétences de haut niveau, par le programme « Live and Work in America »¹.

Ceci représente un enjeu pour l'Europe – et par conséquent pour la France – auquel elle a commencé de répondre par les décisions des Conseils de Barcelone et de Séville, mais qui doit être complété par une réflexion approfondie sur l'attraction des compétences correspondantes en France.

Pour ce qui concerne la France, l'action des pouvoirs publics devrait porter sur **la définition d'une politique de l'immigration d'actifs conçue en lien avec les pays d'immigration**. Singulièrement, pour les Administrations de l'emploi et le Commissariat général du Plan, il conviendrait de réfléchir avec les branches sur leur comportement passé et actuel vis-à-vis de cette question.

La France a des responsabilités vis-à-vis de la politique de développement des zones d'émigration. Par conséquent, de nouvelles règles de régulation, voire d'assouplissement de règles actuelles, ne peuvent se faire sans l'accord des pays d'émigration. Même si, dans le passé, ces politiques ont été difficiles à mettre en œuvre, l'accueil de travailleurs étrangers doit s'accompagner d'efforts de formation aussi bien pour les nouveaux migrants que pour ceux qui souhaiteraient se réinstaller dans leur pays d'origine.

C'est cette responsabilité globale de la France vis-à-vis des pays de l'émigration qui pousse à accroître sensiblement l'accueil des jeunes étudiants ou stagiaires étrangers², permettre leur changement de statut (d'étudiant vers salarié ou vers créateur d'entreprise, cf. la circulaire du 15 janvier 2002) mais également, grâce à un système de bourses d'études et de réinsertion, leur réinstallation dans le

(1) Selon une analyse du CREII, les « Green Cards » sont passées de 60 000 en 1990 à 180 000 en 2000.

(2) La politique d'ouverture menée ces dernières années a porté ses fruits : en 2002, la France comptait 195 000 étudiants étrangers (18 000 de plus qu'en 2001 dans les universités) ; « L'université française séduit enfin les étudiants étrangers », Nathalie Guilbert, *Le Monde* du 37 août 2002.

pays d'origine. Ainsi, l'immigrant pourrait devenir un acteur du développement de son pays d'origine si les liens nécessaires étaient maintenus avec ce dernier.

2. Les besoins de connaissance

2.1. Continuer la réflexion sur les mobilités professionnelles

Le travail effectué sur les mobilités a montré que les mouvements en main-d'œuvre s'intensifient lorsque le marché du travail devient plus actif. Les mobilités professionnelles sont très sensibles à la conjoncture. Cependant, les évolutions démographiques à venir vont également avoir leur propre incidence sur les mobilités. En raison de la sensibilité de la mobilité aux opportunités d'emploi, il est prévisible que les nombreux départs à la retraite se traduiront par des mouvements importants sur le marché du travail, mouvements qui ne toucheront pas de la même manière tous les individus.

De même, le renouvellement des emplois ne se pose pas dans les mêmes termes selon que les entreprises ou les secteurs se développent dans une logique de « marché interne », où la qualification se construit avec l'expérience, une logique de « marché professionnel », où le salarié apporte sa qualification spécifique et son expérience, ou encore selon une logique de « marché externe », où la main-d'œuvre est en forte rotation sur le marché du travail.

La réflexion conduite par le groupe PMQ pourrait se poursuivre dans quatre directions :

- L'atelier sur les « Mobilités professionnelles » a initié une réflexion sur les besoins en recrutement au cours des années deux mille-deux mille dix. Celle-ci a montré que les prévisions de besoins de recrutement diffèrent très sensiblement d'une famille professionnelle à l'autre selon que les besoins proviennent de créations d'emplois ou de départs en retraite. Trois ensembles professionnels (besoins issus de créations d'emplois ; besoins issus de départs à la retraite ; besoins accrus en qualifications pour des métiers en mutation) ont été distingués afin de discerner la nature de leur dynamique propre. Cette analyse doit être poursuivie afin de décrire les mobilités de demain. Elle ne pourra se faire que par une mobilisation des branches et, lorsqu'ils existent, par les observatoires de branches ou les « contrats d'études prospectifs ».
- Face à la question du vieillissement de la population, le groupe a montré non seulement que les écarts entre les régions vont se creuser mais

également que vont s'accroître les déséquilibres régionaux et intra-régionaux. Ce diagnostic implique de relancer fortement les travaux de prospective interrégionaux susceptibles d'infléchir les politiques de l'emploi et de formation décentralisées. Ces travaux pourraient être conduits en lien avec le Comité de coordination des programmes régionaux d'apprentissage et de formation professionnelle continue.

- Le chapitre 4 de la première partie, consacré aux mobilités professionnelles, a montré que le poids croissant des emplois précaires dans l'ensemble de la population a tendance à dissimuler le caractère des mobilités qui existent à tous les âges. Certes, la précarisation des conditions d'emploi n'affecte pas toutes les catégories de salariés de la même façon. La précarité se polarise en début et en fin de vie active. En effet, l'insertion des jeunes se traduit par un enchaînement de périodes de chômage et d'emploi, et les salariés en « deuxième carrière » professionnelle sont également touchés, en particulier les moins qualifiés. Il est important de savoir si ce risque d'instabilité va continuer à ne concerner que certaines catégories d'individus – les jeunes et les plus âgés – ou s'il va finir par toucher toutes les catégories.
- Les comportements de carrière féminins et masculins convergent. En effet, les femmes poursuivent leur carrière après leur maternité. Des réajustements entre vie professionnelle et vie familiale passeront par des négociations et des arbitrages afin de préserver la carrière de chacun des conjoints. On manque d'éléments sur la manière dont s'opèrent les mobilités familiales. En quoi des formes spécifiques de mobilité affectent-elles les relations entre les conjoints et l'univers familial ? N'assistons-nous pas à la naissance d'une mobilité du couple ? Comment évolue la mobilité géographique ?

2.2. Approfondir le débat sur la nature du travail non qualifié

Alors qu'a été constatée jusqu'en 1994 la réduction des effectifs d'emplois non qualifiés, une abondante littérature a évoqué la disparition de ce type d'emploi comme une perspective plausible. Or, leur augmentation depuis 1994, confirmée par les travaux de la DARES comme ceux de la DPD, amène à conclure à un maintien des besoins en personnels peu qualifiés dans l'industrie comme dans les services. Ce constat bouscule, comme le souligne Paul Santelmann, le scénario d'une hausse de la qualification du travail, pourtant

annoncé dès les années soixante ¹. Il soulève un certain nombre de questions sur le bon usage des nomenclatures d'emplois dans la détermination de la frontière entre niveaux de qualification comme sur les conséquences de leur utilisation sur les systèmes de formation.

Le concept de qualification peut se définir selon une approche ternaire. Il se décline comme *qualification de l'emploi* (une personne qualifiée met en œuvre dans son travail des savoirs et des savoir-faire en rapport avec son domaine de spécialisation), comme *qualification individuelle* (une personne qualifiée détient une formation et une expérience spécialisées), et comme *qualification salariale* (la reconnaissance contractuelle de la qualification s'exprime dans une rémunération de base supérieure à celle du travail non qualifié) ². Ainsi, pour Michel Cézard, l'identification du travail qualifié est aisée lorsqu'il y a congruence entre les trois sommets du triangle de la qualification, c'est-à-dire quand une personne, dotée de titres reconnus ou d'une expérience équivalente, exerce des fonctions spécifiques moyennant un salaire explicitement en rapport avec ces titres et fonctions. Les conventions collectives, les arrêtés Parodi-Croizat et les textes les prolongeant ont assuré la diffusion d'un langage commun, interprofessionnel, distinguant les grandes catégories de salariés.

Or, l'observation des qualifications est rendue plus difficile aujourd'hui compte tenu que ses ingrédients (contenu de l'emploi, diplôme, salaire) sont devenus plus instables. Non seulement ces derniers obéissent à des cycles différents mais ils n'opèrent plus dans les univers de travail marqués par le fordisme.

La distinction entre travail qualifié et travail non qualifié dépend également de la définition que l'on retient. Ainsi, l'enquête Emploi de 1994 comptabilisait 4,1 millions d'actifs occupant un emploi non qualifié (2,1 d'emplois tertiaires et 2 millions d'emplois industriels) ³. En 2000, la DARES estimait le nombre total d'emplois non qualifiés à 4,5 millions (1 million d'emplois industriels et

(1) « Formation professionnelle et emplois non qualifiés », Paul Santelmann, revue *Droit social*, n° 4, avril 2002.

(2) « Les qualifications ouvrières en question », Michel Cézard, revue *Économie et Statistique*, n° 110, avril 1979.

(3) « L'emploi non qualifié », *Les Dossiers thématiques, INSEE, Liaisons sociales, DARES*, n° 3, 1994.

3,5 millions d'emplois tertiaires)¹. Enfin, en 2001, Olivier Chardon recensait 5 millions d'emploi non qualifiés².

Les outils disponibles reflètent la difficulté d'interprétation, qui n'est pas négligeable, car ils portent les différences d'appréciation des uns et des autres sur la notion de qualification. Ainsi, si l'on retient l'approche de la qualification par le lien entre salaire et formation, profession par profession (au sens de la nomenclature des PCS), est-il réellement possible de distinguer un travail complexe d'un travail dont son titulaire peut être remplacé sans difficulté majeure ? Le critère salarial n'est pas un invariant. Il est relativement fluctuant selon le contexte (secteur, période, territoire). En période de chômage de masse, il est bien évident que le coût relatif du travail se dégrade, alors qu'en période de reprise économique le travail peut être surcoté. Ces dernières années, les jeunes, plus diplômés que les anciens, ont connu des déclassements à l'embauche qui ne découlaient pas d'une déqualification mais bien d'une atonie du marché du travail.

Le chômage de masse a été un instrument de brouillage des transformations du travail. En effet, les contenus de la majorité des emplois industriels et tertiaires depuis une trentaine d'années ont profondément évolué. La catégorisation des emplois s'est construite dans une période où une partie significative de l'emploi ouvrier (manœuvres et ouvriers spécialisés) n'exigeait pas la maîtrise des savoirs de base et la détention d'un diplôme professionnel, et où l'emploi tertiaire de base était dominé par les activités de type administratif. Depuis, l'emploi ouvrier, sous l'effet des mutations du travail et de la diffusion du progrès technique, nécessite de nouvelles connaissances et attitudes face au travail. Le développement des emplois commerciaux et de services, quant à lui, a profondément transformé le secteur tertiaire³. Deux frontières s'en trouvent brouillées : celle qui séparait les ouvriers des employés, et celle qui distinguait les emplois correspondant à des diplômes de ceux non reliés à des diplômes précis. Dans ce contexte, il est permis de se demander si le concept de travail

(1) « Ouvriers et employés non qualifiés, disparités et similitudes sur le marché du travail », Agnès Audric-Lerenard, Alice Tanay, *Premières Informations, Premières Synthèses*, n° 47.1, novembre 2000.

(2) « Les transformations de l'emploi non qualifié depuis vingt ans », Oliver Chardon, *INSEE Première*, n° 796, juillet 2001.

(3) « Nomenclature d'emploi, l'introuvable premier niveau de qualification », Paul Santelmann, intervention au Haut Comité « Éducation, Économie, Emploi » du 13 novembre 2001.

non qualifié est encore non seulement fondé, mais socialement et économiquement acceptable.

Il est nécessaire de se donner une nouvelle définition du travail non qualifié sur la base de laquelle une identification des besoins en compétences requises pour les travailleurs les moins qualifiés pourrait être effectuée ¹.

2.3. Aller plus loin dans la réflexion sur les qualifications, les compétences et le développement de la formation

Les ressources qu'un individu mobilise au travail sont très diverses par leur nature ainsi que dans leurs modes d'acquisition et leurs formes de reconnaissance. Elles concernent des savoirs et des connaissances reconnus dans un diplôme, des savoir-faire validés par l'expérience professionnelle, des comportements professionnels (attitudes ou dispositions) dont l'utilité est appréciée dans la pratique dans l'entreprise, et enfin des goûts, des aptitudes physiques, des réseaux qui apportent des ressources « inhabituelles » dans les parcours ².

Ainsi, si la qualification d'un salarié s'appuie essentiellement sur les savoirs, savoir-faire et comportements reconnus utiles dans une profession, sa compétence s'établit dans l'action. Celle-ci traduit la façon dont le salarié combine, dans des situations de travail données, un ensemble de connaissances, savoir-faire, expériences, comportements... La compétence établit un lien entre les dimensions techniques, organisationnelles, économiques et sociales du travail. Elle s'appuie donc sur la qualification qui en constitue le socle. Par conséquent, compétence et qualification ne s'opposent pas.

Cependant, à ce stade de la réflexion du groupe, il apparaît important de poursuivre celle-ci dans deux directions : celle de la nécessaire reconnaissance des compétences mobilisées par les TIC, et celle de la poursuite d'une approche plus globale approfondissant l'apport de la lecture transversale des CEP du tertiaire (compétences techniques, organisationnelles, de marché).

2.3.1. La nécessaire reconnaissance des compétences TIC

(1) Cette proposition rejoint celle émise par le Haut Comité « Éducation, Économie, Emploi » dans son rapport d'activité 2001-2002.

(2) « De la qualification à la compétence et vice versa : questions sur la transférabilité et la reconnaissance des compétences mobilisées au travail ? » Yves Lichtenberger, groupe MEDEF -organisations syndicales, septembre 1999.

L'utilisation des TIC et les transformations du travail qui accompagnent leur diffusion entraînent le plus souvent une augmentation des compétences requises, mais la reconnaissance de ces compétences ne va pas de soi. Il existe à ce jour trois types de certification : les certifications publiques délivrées par l'État ; les certifications privées¹ délivrées par des organismes (offices professionnels) ou entreprises comme Microsoft ; et les certifications européennes. Il y a donc émergence d'un véritable marché de la certification qui ne qualifie pas la capacité à exercer une activité professionnelle mais valide seulement la maîtrise d'outils pour des techniques spécifiques. Or, nos travaux montrent que les compétences nouvelles que les salariés doivent désormais mobiliser sont tout autant techniques que sociales. Elles ne sont donc pas aisément « certifiables ».

La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 porte création d'un droit à la validation des acquis de l'expérience (VAE), étendue à tous les diplômes, les titres à finalité professionnelle ou les certificats, qu'ils soient délivrés par l'Etat, les branches professionnelles ou des organismes privés². Ces derniers devront être enregistrés dans le *Répertoire national des certifications professionnelles* (RNCP). Toutes les personnes installées dans la vie professionnelle depuis moins de trois ans ont désormais la possibilité de faire valider les acquis de leur expérience en vue d'acquies un titre, un diplôme à finalité professionnelle ou un CQP³. Ce nouveau droit à la validation des acquis de l'expérience (VAE) et le dispositif qui l'accompagne constituent un nouveau pas dans la reconnaissance des savoirs issus de l'expérience au même titre que ceux issus de la formation.

Les salariés en poste n'ont pas tous reçu une formation à l'utilisation des TIC et savent s'en servir grâce à une formation informelle et par la pratique quotidienne. Il est donc important pour cette catégorie de salariés que soit validée rapidement leur expérience en ce domaine. Ceci permettra de renforcer leur employabilité.

(1) Les « certifications » que certaines entreprises développent, quant à l'utilisation de leurs propres procédés, ne qualifient pas la capacité à exercer un métier mais seulement la possession d'un outil et ne peuvent être confondues avec les certifications telles qu'elles sont définies par les Commissions professionnelles consultatives (CPC).

(2) La loi reprend les principes fondamentaux de la loi sur la validation des acquis professionnels (VAP) du 20 juillet 1992 et en modifie profondément certains aspects.

(3) Certificat de qualification professionnelle, délivré par les partenaires sociaux, et référencé dans les conventions collectives. Il n'existe que quelques dizaines de CQP réellement actifs, dont aucun sur des compétences TIC.

De plus, la certification de ces compétences permettrait de mettre l'accent sur les compétences transportables d'une entreprise à l'autre plutôt qu'uniquement sur celles qui n'ont de sens que dans le cadre d'une entreprise déterminée.

Enfin, les phases de concertation entre les partenaires sociaux permettraient de mieux s'accorder sur la valeur des différentes compétences TIC.

Ainsi, sur la base d'éléments communs, qui peuvent être inspirés du PCIE ¹ et (ou) utiliser les acquis reconnus par le B2i ², les branches professionnelles pourraient établir des référentiels précisant les compétences TIC complé complémentaires en lien avec leurs activités spécifiques. La Commission nationale des certifications professionnelles (CNCP), créée par la loi de modernisation sociale, serait en charge de suivre les travaux réalisés par les branches professionnelles afin de donner un avis sur le complément de certification TIC ; l'ensemble « éléments communs » et « compléments spécifiques » serait alors enregistré dans le nouveau *Répertoire*. Il faut pour cela favoriser le développement d'un partenariat entre les branches, les entreprises et les pouvoirs publics.

À l'avenir, il est souhaitable que les salariés puissent être plus mobiles volontairement plutôt que contraints. Cela suppose de plus en plus qu'ils détiennent des compétences mobilisées par les TIC. Il semble aujourd'hui nécessaire en s'appuyant sur la loi « modernisation sociale » de développer une réflexion sur l'élaboration d'un certificat de qualification interprofessionnel TIC qui serait conçu dans une optique de transversalité des compétences mobilisées par les TIC.

2.3.2. *Pour une approche plus globale en termes de compétences techniques, organisationnelles et compétences de marché*³

(1) *Le passeport des compétences informatiques européen (PCIE) est un certificat de compétences informatiques qui s'adresse à toute personne qui souhaite valider ses aptitudes à créer, organiser, et communiquer des documents et des informations. Il a reçu le soutien de la Communauté européenne.*

(2) *L'Éducation nationale a mis en place un programme pour l'ensemble des élèves, leur permettant d'acquérir les compétences de base à la maîtrise des TIC. Elle a donc instauré depuis cette année un brevet informatique et Internet (B2i). Son objectif est de spécifier un ensemble de compétences significatives dans le domaine des TIC et d'attester leur maîtrise par les élèves concernés.*

La réflexion sur les compétences, les conditions de leur production et de leur reconnaissance (VAE) ne peut être menée qu'en lien avec une analyse sur l'évolution de l'organisation du travail. En la matière, un travail d'investigation plus particulier dans le domaine des services doit être poursuivi. En effet, certaines compétences mobilisées dans ces activités manquent de lisibilité. Les résultats de ces travaux pourraient trouver un débouché dans la négociation collective de branches tertiaires en permettant de mieux objectiver les compétences attachées à certains emplois, en particulier ceux qui sont considérés aujourd'hui comme des emplois non qualifiés. Le travail sur l'analyse transversale des CEP du tertiaire pourrait être ainsi prolongé¹.

Il est indispensable par ailleurs de regarder l'évolution des postes de travail et des compétences requises pour certains publics. Il s'agit des personnes faiblement formées (sorties du système éducatif aux niveaux VI, V bis, voire V dans certains cas, ou n'ayant aucune formation) et qui, d'une manière ou d'une autre, vont voir s'ouvrir à elles dans les dix ans qui viennent des perspectives professionnelles nouvelles (les départs seront importants à des positions hiérarchiques plus élevées que les leurs). Ces personnes sont tout à fait prioritaires quant à la reconnaissance et la validation de leurs acquis professionnels, sinon leur carrière risque de buter sur des obstacles importants.

Il est donc important de :

- prolonger les travaux de PMQ en coordination avec ceux de la Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP) ;
- alerter les pouvoirs publics pour que soient développées des actions de certification des acquis de l'expérience pour les demandeurs d'emploi. Des actions spécifiques en collaboration avec les branches d'activités économiques les plus concernées par le vieillissement de leurs actifs à court terme pourraient être menées : remise à niveau des demandeurs d'emplois sur des métiers préalablement définis par les branches, à la charge de l'État, contre promesse d'embauche sur des emplois durables ;

(3) Cette proposition rejoint celle émise par le Haut Comité « Éducation, Économie, Emploi » dans son rapport d'activité 2001-2002.

(1) « Services : organisation et compétences tournées vers le client : une lecture transversale des CEP du tertiaire », sous la direction de Marie-Christine Combes, collection « Qualifications & Prospective », éditions La Documentation française, 2001.

- Priorités stratégiques et propositions -

- dans le cadre des négociations de branche, développer des modes de gestion par les qualifications et par les compétences afin de faciliter les mobilités en élaborant des référentiels d'emploi permettant le repérage des compétences clés articulées avec les différents modes d'acquisition de ces compétences, par la formation initiale, par l'apprentissage et la formation continue, et par la validation des acquis de l'expérience professionnelle.

3. La méthode : impliquer tous les acteurs

Les travaux nationaux ont permis d'ouvrir des perspectives. Des préconisations générales ont été proposées ; leur mise en œuvre suppose la mobilisation des acteurs. Les entreprises sont à un carrefour. Sauront-elles anticiper les retournements démographiques ? Leurs comportements dépendront de l'action de sensibilisation et des informations que les régions, les branches, les chambres patronales leur communiqueront.

3.1. Les attentes

Malgré la présence dans le groupe « Prospective des métiers et qualifications » de certains de leurs représentants, il a semblé nécessaire d'approfondir les demandes des acteurs socio-économiques, politiques et administratifs. Une étude a été confiée par le Commissariat général du Plan à un cabinet spécialisé qui a tenté d'appréhender la demande sociale envers les travaux et dispositifs prospectifs traitant de l'évolution des emplois, des métiers et des qualifications.

Il s'agissait pour le groupe « Prospective des métiers et qualifications » de :

- recenser les attentes vis-à-vis des missions de coordination nationale, les besoins d'information sur les outils d'aide à la décision des acteurs et sur les moyens adéquats de concertation entre eux et les services d'études ;
- recueillir les demandes d'information, percevoir le rôle respectif que devraient jouer les différents organismes concernés (services d'études, responsables de formation, observatoires de branches, OREF...) dans la diffusion d'informations ;
- connaître le degré de connaissance et de satisfaction des acteurs par rapport aux dispositifs de prospective existants comme à leurs produits (CEP, CEP locaux, contrats d'objectifs, outils des OREF et des observatoires de branches) ;
- être à l'écoute de leurs propositions d'amélioration du système actuel (production de nouveaux outils, concertations à mener, accompagnement et diffusion des résultats des exercices prospectifs).

Compte tenu des délais impartis, le champ de l'étude a été limité à trois régions (Bretagne, Midi-Pyrénées et Rhône-Alpes), trois branches professionnelles (bâtiment, mécanique, hôtellerie-restauration). Le dispositif a été complété par des rencontres avec les OREF/CARIF, les FONCEGIF, les DRTEFP, les représentants régionaux du MEDEF, les syndicats régionaux de certaines fédérations professionnelles ainsi qu'avec des entreprises appartenant aux trois branches professionnelles retenues, les unions locales des syndicats de salariés. Les représentants des instances nationales ont également été interviewés. Quarante-sept entretiens ont pu être réalisés et ont fait l'objet d'une synthèse.

De cette investigation, quatre enseignements peuvent être tirés.

3.1.1. Il existe une sensibilité certaine aux thèmes mis en avant par le groupe

Globalement, tous les acteurs rencontrés témoignent d'une grande sensibilité et sont fortement impliqués sur les différents sujets de réflexion initiés au sein du groupe « Prospective des métiers et qualifications », qu'il s'agisse de l'impact de la croissance et des évolutions des marchés sur l'emploi et les formes d'organisation ; de la prise en compte du vieillissement de la population active ; des effets des TIC sur les organisations du travail, les qualifications et les compétences ; des conséquences de les évolutions sur la formation ; de l'évolution croissante du besoin des entreprises en matière de validation des acquis de l'expérience ou, enfin, de l'observation des mobilités professionnelles internes à l'entreprise ou au sein d'une branche, d'un métier à un autre, ou revêtant un caractère géographique.

Cette sensibilité partagée ne constitue pas pour autant un facteur de dialogue aisé entre tous les acteurs sur l'ensemble des sujets. Le premier sujet de dialogue réunissant l'ensemble des acteurs, tant au niveau national qu'au niveau régional, est la relation formation/emplois/métiers. Le second sujet d'intérêt commun porte sur l'évolution des dispositifs conventionnels. Le dialogue revêt une importance majeure, pour les entreprises comme pour les salariés, dans la mesure où il détermine les formes contractuelles d'accès à la relation à l'emploi, le coût du travail, les modalités des politiques de formation et de validation des acquis de l'expérience. Ceci intéresse les branches professionnelles, les syndicats de salariés et les services décentralisés du ministère du Travail.

Quant au dernier thème de dialogue social, il concerne les redéploiements industriels (retournement des marchés, évolutions technologiques, caractéristiques de la main-d'œuvre en termes de formation, de culture

industrielle, de réglementation sociale...). Ce dernier domaine fait l'objet d'un dialogue plus ou moins étroit entre les entreprises, les Conseils régionaux, les services déconcentrés du ministère de l'Économie et des Finances, du ministère du Travail et les syndicats de salariés. Mais les formes du dialogue entre ces acteurs sont peu formalisées et le plus souvent différenciées suivant la nature des missions des acteurs.

3.1.2. L'apport de certains outils d'aide à la décision est reconnu

Les contrats d'études prospectifs (CEP), les CEP locaux ou les contrats d'objectifs passés entre les Régions et les représentants des branches sont les seuls outils qui permettent le développement d'une concertation formalisée propice à la production d'une intelligence partagée et opérationnelle. En effet, les acteurs y puisent des éléments de compréhension des principales évolutions éclairant leur vision du futur.

Il faut relever toutefois que les produits (données statistiques, études) mobilisés par les OREF/CARIF et les DRTEFP sont fort utiles car ils touchent à l'adaptation des formations aux besoins des différents secteurs professionnels et des entreprises. Les réflexions en la matière s'appuient sur la rigueur méthodologique des OREF/CARIF qui s'appliquent à décrire quantitativement les phénomènes étudiés en extrayant et en retraçant des données issues de statistiques nationales. Le rôle des branches professionnelles y est déterminant, même s'il est dépendant de la qualité de leur organisation au niveau régional. Ces données ont pour mérite de permettre aux entreprises de rapprocher les tendances décrites et leur perception sensible des problèmes à l'échelle de leurs organisations.

3.1.3. Les attentes vis-à-vis des travaux de prospective sont importantes

Deux attentes fortes se dégagent des entretiens. La première est relative à l'interrogation émise par les acteurs pour savoir si les initiatives lancées au niveau régional participent aux travaux prospectifs. En effet, les acteurs rencontrés ont le sentiment que les thèmes d'investigations qu'ils peuvent ouvrir n'ont pas de répondant au niveau national.

Ainsi, les thèmes relatifs par exemple à l'instabilité des jeunes embauchés ayant bénéficié des efforts de formation dans le cadre de dispositions réglementaires, au développement des référentiels de compétences au sein des entreprises en relation avec le recul du travail prescrit, aux enjeux du dialogue social associés aux démarches de remise à plat des classifications/compétences

et des rémunérations constituent un ensemble de problèmes de fond qui, faute d'études adaptées, demeurent insuffisamment éclairés comme manifestations émergentes de tendances lourdes préfiguratives du futur. En l'absence de mise en perspective, ces thèmes sont vécus par les entreprises comme des questions à traiter immédiatement, détachées des approches prospectives globales ressenties comme éloignées des préoccupations du terrain.

Les acteurs se demandent alors si la prospective peut éclairer le sens des pratiques et si les pratiques peuvent inspirer les travaux de prospective. En effet, le décalage constaté renforce l'impression ressentie, par les entreprises mais également par les branches professionnelles, d'un divorce entre leurs recherches de solutions pratiques et les travaux de prospective. *L'écoute réciproque* des questions avancées par les uns et les autres s'avère être une des clés d'appropriation des enjeux fondamentaux des évolutions par les acteurs. Faute de tels liens, les données et les études apparaîtront toujours déconnectées des préoccupations au plus près des réalités.

La seconde attente porte sur le lien entre les travaux prospectifs conduits au niveau national et ceux produits localement. L'enquête révèle un grand nombre d'insatisfactions relatives aux concepts, aux méthodologies, aux hypothèses de construction des modèles, aux nomenclatures, à la nature des agrégats. Tous les acteurs expriment leurs difficultés à faire valoir leurs points de vue sur ces questions d'ordre méthodologique.

Si les régions ne remettent pas en cause l'intérêt des modèles produits par la DARES, elles considèrent toutefois qu'ils sont difficilement déclinables à l'échelle de leur territoire ; le traitement à l'échelle régionale des statistiques du ministère de l'Éducation nationale est impossible dans la mesure où les résultats sont altérés à la marge par un traitement correctif au niveau national. Dans un tel contexte, les branches sont obligées de recourir à des enquêtes auprès de leurs ressortissants pour produire des statistiques descriptives des évolutions de leurs emplois dans la mesure où les agrégats nationaux ne correspondent pas aux champs d'activité de leur profession ou à leur branche professionnelle.

3.1.4. S'expriment des besoins de mise à disposition d'outils d'aide à la décision plus performants

Les OREF/CARIF témoignent de leurs difficultés à fournir sur certaines questions sensibles des données fiables et pertinentes à l'échelle de leur territoire. Les insatisfactions portent sur le manque de définition d'agrégats, l'incohérence entre les données nationales et leur traduction au niveau régional

du fait des retraitements correctifs, des problèmes de nomenclatures, d'une indisponibilité des données brutes. Ils regrettent que la collaboration établie avec les organismes producteurs de données (INSEE, CEREQ, DARES, DPD) soit insuffisante.

3.2. Les modalités d'action

Les conclusions de l'étude mettent en évidence le besoin, exprimé par les entreprises, d'une fonction de médiation favorisant les processus d'appropriation des travaux de prospective. Les instances reconnues comme légitimes sont les services des Conseils régionaux et les branches professionnelles pour assurer l'appropriation des travaux. Il est souhaitable que s'établissent des coopérations entre les entreprises et ces deux acteurs pour la conduite de travaux prospectifs.

3.2.1. Implication de l'ensemble des forces économiques et sociales

La mise en débat par les entreprises des travaux du groupe « Prospective des métiers et qualifications » s'avère nécessaire afin de mieux préciser leurs attentes et leurs besoins d'outils d'aide à la décision. Il serait possible alors de les inviter à relayer et à approfondir les travaux nationaux, l'objectif principal étant d'assurer une fonction de médiation entre les travaux conduits à l'échelle nationale et les travaux initiés par les entreprises.

Action à entreprendre : rassembler, en liaison avec la DGEFP, la DIGITIP, le CEREQ, la DPD, des représentants des branches intéressées par l'évolution des métiers qui vont connaître dans les années à venir de profonds bouleversements suite aux départs en retraite.

Deux options sont possibles :

- poursuivre la réflexion sur l'évolution des métiers et explorer les possibilités de prise en compte par les entreprises d'une analyse plus fine des compétences telle qu'elle a été explorée dans le cadre de la lecture transversale des CEP du tertiaire;
- ouvrir une réflexion sur l'évolution des métiers dans chaque branche pour, par la suite, permettre des échanges sur les orientations prises, le groupe jouant un rôle de lieu d'échanges sur des méthodologies et de capitalisation d'expériences.

3.2.2. *Implication des acteurs territoriaux*

Les expérimentations proposées par les Régions dans le cadre de la nouvelle étape de la décentralisation amèneront certaines Régions à lancer des actions nouvelles dans le domaine de la formation professionnelle. La mise en application de la loi de démocratie de proximité conduit déjà à élargir le plan régional de développement des formations (PDRF) à l'ensemble des actifs. Le besoin de travaux prospectifs se fera donc sentir sur les thèmes jugés prioritaires par chaque région à partir des analyses suggérées par le groupe « Prospective des métiers et qualifications ».

Action à entreprendre : organiser, en lien avec le Comité de coordination des programmes régionaux d'apprentissage et de formation professionnelle, des échanges entre les Régions.

Les objectifs pourraient être les suivants :

- prendre en charge l'échange tant demandé sur les méthodologies et les outils de prospective en s'appuyant sur l'expertise des OREF/CARIF ;
- capitaliser les résultats des études, tant quantitatives que qualitatives, conduites au niveau régional ainsi que des expériences opérationnelles réussies dans les régions ;
- aider les régions dans leurs capacités interprétatives des données issues des statistiques nationales afin de contribuer au développement d'une culture prospective à l'échelle régionale.

3.3. Permettre l'appropriation des travaux prospectifs par des actions de communication

La prise en compte des démarches prospectives ne se fera pas uniquement par les acteurs institutionnels mais elle dépend aussi de l'implication des entreprises et des représentants des salariés. La circulation de l'information, y compris sous sa forme numérisée, devrait être mise au service de la médiation recherchée.

Il s'agirait de promouvoir en premier lieu les travaux conduits dans le groupe « Prospective des métiers et qualifications ». Pour le vecteur papier, la réalisation de documents synthétiques (type 4 pages) sur des thèmes prioritaires (l'incidence des départs à la retraite sur les recrutements comme sur les mobilités, sur l'aménagement des territoires, l'irruption des TIC dans la plupart

- Chapitre II -

des postes de travail, l'élargissement des contenus en emploi vers de nouvelles compétences...) serait recherchée. Des articles seraient également publiés comme seraient organisées des conférences en Région et en entreprise.

La communication numérisée serait également développée. Des fiches synthétiques pourraient alimenter la base de données « Évolution des métiers et des qualifications ». Dans un second temps, une fois que les travaux des instances de la prochaine phase auront démarré, il pourrait être envisagé la conception d'une lettre présentant périodiquement les résultats des réflexions.

Actions à entreprendre : développer la base de données « Évolution des métiers et des qualifications », et publier périodiquement une lettre sur les résultats des réflexions mobilisées dans les deux groupes d'échanges proposés.

Chapitre III

Développement des travaux et avenir du groupe « Prospective des métiers et qualifications »

Cette troisième partie s'attache au développement des travaux de prospective et à l'avenir du groupe. La première sous-partie (3.1), après un bref rappel qui met l'accent sur l'évolution du mandat du groupe, orienté au départ sur une approche méthodologique puis évoluant vers le développement de travaux qualitatifs, en présente le mode de fonctionnement actuel. Il a semblé souhaitable de confronter la démarche française à celles des principales expériences étrangères afin d'en tirer des conclusions pour l'avenir. C'est l'objet de la deuxième sous-partie (3.2). La dernière sous-partie (3.3) présente les scénarios d'évolution possibles du groupe lui-même.

1. Objectifs fixés par le Premier ministre et mode de fonctionnement du groupe

1.1. Rappel du mandat originel

En janvier 1991, Jacques Freyssinet, directeur de l'Institut de recherches économiques et sociales, reçoit du gouvernement la mission de mettre à la disposition de tous les acteurs publics et privés les éléments de connaissance permettant de cerner les métiers et les qualifications de demain ainsi que les besoins de formation à long terme. À la fin de l'année, il remet son rapport qui est ensuite publié à la Documentation française sous le titre *Pour une prospective des métiers et des qualifications*.

Entérinant une forte demande de connaissance prospective sur l'évolution des métiers et des qualifications émanant d'acteurs nombreux, ses propositions portent sur l'élaboration d'un cadrage quantitatif global à moyen terme, la diffusion de réflexions méthodologiques sur l'utilisation des méthodes macro-économiques de prospective, l'établissement d'une documentation de référence

sur l'évolution des métiers qui soit commune à tous les organismes (publics, paritaires ou privés) qui exercent des fonctions d'information et d'orientation professionnelles.

Devant le constat que l'information et l'expertise nécessaires à la prospective existent dans une large mesure mais sont dispersées entre de multiples organismes, le rapport propose de créer entre eux une structure de coopération qui assure la mise en commun de leurs ressources en matière de prospective.

Ces préconisations n'ont pas été retenues. Cependant, à l'initiative de la DARES, un groupe informel s'est constitué en 1994 auprès du Commissariat général du Plan, regroupant les membres des divers organismes souhaitant poursuivre dans ce domaine des réflexions prospectives. Ce premier groupe administratif s'est d'abord centré, comme le préconisait le rapport de Jacques Freyssinet, sur la mise en commun de données, la confrontation de méthodes de prospective et l'élaboration d'outils de prospective ¹.

Au printemps 1997, lors de la conférence sur les jeunes répondant à la demande de certains partenaires sociaux, le gouvernement décide la création, auprès du Commissariat général du Plan, d'un groupe officiel de prospective sur les métiers et les qualifications dont la présidence est alors confiée à René Padieu, inspecteur général de l'INSEE. Son mandat, fixé par une lettre de mission du ministre du Travail du 8 avril 1997, était de deux ans.

Au terme de ce premier mandat, les travaux du groupe ont permis les constats suivants :

- Des sujets d'études et de recherches partagés entre producteurs et utilisateurs de statistiques, pour lesquels un travail commun a débuté, sont nécessaires afin d'asseoir un programme de travail pour l'avenir.
- Des besoins en matière de statistiques, de méthodes et d'outils techniques sont encore importants, pour les administrations nationales qui ont à élaborer, conduire et accompagner les politiques de formation et de mobilité professionnelle. Ils sont également importants pour les organismes de branches (Observatoires et organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) sur lesquelles reposent souvent les travaux relatifs aux contrats d'études

(1) Cf. le premier ouvrage de la collection « Outils pour une prospective des qualifications », Commissariat général du Plan, collection « Qualifications & Prospective » éditions La Documentation française, 1996.

prospectives, comme pour les Observatoires régionaux de l'emploi et de la formation (OREF), sur lesquels s'appuient conjointement les services de l'État et les Conseils régionaux.

- Une coopération entre les services de l'État et les organismes spécialisés dans ce domaine : DARES, DGEFP, DIGITIP, INSEE, DPD, DESCO, CEREQ, CEE, AFPA... a été considérée comme nécessaire.

Ces besoins ne prennent tout leur sens que remis en perspective autour d'enjeux majeurs auxquels notre pays est confronté : l'évolution démographique et technologique, et les mobilités professionnelles.

Par lettre de mission du Premier ministre du 6 mars 2000, le groupe de « Prospective des métiers et qualifications » a été reconduit pour deux nouvelles années. Sa présidence a été confiée à Claude Seibel, inspecteur général de l'INSEE. Son mandat a été élargi. Au-delà des échanges méthodologiques et du partage des outils et des méthodes de prospective entre les acteurs concernés, une réflexion qualitative est ouverte sur les effets à moyen terme des évolutions démographiques, technologiques et de la mobilité professionnelle sur la structure des emplois et des qualifications.

1.2. Objectifs et activités du groupe actuel

Composé des administrations, des organismes ou des organisations qui ont vocation à produire ou à utiliser de l'information sur la prospective des métiers et des qualifications, le groupe a pour objectifs de capitaliser les résultats des études dans ce domaine, de produire de la connaissance sur les enjeux de demain, de coordonner les réflexions pour mesurer les évolutions à l'œuvre, de faire connaître les scénarios alternatifs afin d'éclairer les choix des décideurs, et d'en assurer la diffusion afin de rendre accessibles les divers travaux aux partenaires socio-économiques.

Dans le cadre des orientations fixées par le Premier ministre, en mars 2000, le groupe « Prospective des métiers et qualifications » est piloté par un groupe plénier qui donne les orientations générales, arrête le programme de travail et valide les travaux des ateliers.

- **Le groupe plénier** est constitué des représentants des ministères producteurs et utilisateurs des travaux du groupe (Emploi et Solidarité, Éducation nationale, Industrie, Culture et Communication, Agriculture et

Pêche, Jeunesse et Sports), de certains de leurs établissements sous tutelle (AFPA, ANPE, ONISEP, CEREQ, chambres consulaires), de quelques Observatoires régionaux de l'emploi et de la formation (OREF Pays de Loire, Rhône-Alpes, PACA, Centre), de Conseils régionaux (Aquitaine, PACA, Pays de Loire), et des partenaires sociaux (patronat et syndicats de salariés) ¹.

- **L'atelier « Effets démographiques sur l'offre de travail »**, présidé par Michel Amar, de la DARES, est parti du constat que l'évolution démographique et la croissance économique vont avoir des incidences fortes sur le renouvellement des professions. Sachant que ce phénomène ne va pas toucher de la même façon toutes les professions et tous les territoires, sa problématique s'est attachée à voir comment le différentiel quantitatif entre jeunes et anciennes générations va affecter le contenu et la dynamique de chaque métier ou profession, par-delà l'ajustement global de l'offre et de la demande de travail. À cette analyse globale et quantitative, une analyse des stratégies en présence, notamment de la part des employeurs, a été ajoutée. Il s'agit de voir comment les entreprises appréhendent le vieillissement de leur population active et les conditions nécessaires à la mise en place d'une autre gestion des âges.
- **L'atelier « Effets des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur l'emploi et les métiers »**, présidé par Michel Gollac, du CEE, selon une double optique, celle du changement technologique et celle du changement des organisations, a conduit ses réflexions en tenant compte des différences de problèmes rencontrés par les catégories de population concernées. Cet atelier s'est attaché à analyser les effets des TIC sur l'emploi, les qualifications et les compétences des professionnels dont l'activité repose principalement sur l'informatique et les TIC. Dans un second temps, une réflexion sur les conséquences induites par ces évolutions sur les autres secteurs professionnels a été menée.
- **L'atelier « Mobilités professionnelles »**, présidé par Jean-François Germe du CEE, est parti de l'hypothèse que les transformations actuelles de l'emploi, des qualifications, du marché du travail, des entreprises ont pour conséquence le renforcement concomitant des mobilités professionnelles. Repérer et comprendre ces évolutions récentes de la mobilité

(1) Les OREF comme les Conseils régionaux qui ont participé aux réflexions du groupe ont été désignés par le Comité de coordination des programmes régionaux d'apprentissage et de formation professionnelle continue.

professionnelle des individus ont donc été l'objectif essentiel de cet atelier. L'hypothèse que les parcours professionnels seraient désormais marqués par une grande mobilité a donc été testée. L'atelier s'est également attaché à comprendre comment les mobilités professionnelles, face à un avenir démographique fort différent du contexte actuel, allaient se transformer.

Outre ces trois ateliers thématiques, le groupe « Prospective des métiers et qualifications » a décidé d'organiser des journées d'études. Deux ont été tenues :

- **La première journée, « Interactions des entreprises avec le marché et compétences, une lecture transversale des CEP du tertiaire »,** s'est tenue le 20 mars 2001 au Commissariat général du Plan. Elle était coorganisée avec la DGEFP du ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Son objectif était de proposer une interprétation de l'évolution des compétences tertiaires fondée sur la capacité des entreprises à organiser les relations avec le marché. Assurer les interactions avec les clients, du début à la fin, est incontournable pour toute production de services. Pour cela, les entreprises ont besoin d'un personnel disposant de trois types de compétences : techniques, organisationnelles et compétences de marché.
- **La seconde journée, « Difficultés de recrutement, effets récurrents et structurels »,** a lieu le 15 mai 2001 au ministère de l'Emploi et de la Solidarité. En raison des évolutions qu'a connues le marché du travail en France, reprise d'activité et diminution du nombre de chômeurs en tête, un discours relatif aux difficultés de recrutement est réapparu. Cette journée a été construite sur la récurrence de ces phénomènes. Cette situation n'est pas sans rappeler celle de la fin des années quatre-vingt. Il s'agissait donc de mettre en évidence les effets de récurrence mais aussi de bien identifier la spécificité de la période afin d'apprécier les tendances structurelles qui peuvent peser sur la prospective des métiers.

1.3. Politique de communication du groupe

Trois outils ont été utilisés :

- Une collection d'ouvrages

Le groupe s'est doté d'une politique de publication. Il a créé à La Documentation française une collection « Qualifications & Prospective ». A ce

jour, quatre ouvrages ont été édités : *Outils pour une prospective des qualifications* (1996), *Qualifications et fonctions : une lecture transversale des contrats d'études prospectives industriels* (1999) ; *Services : organisation et compétences tournées vers le client : une lecture transversale des contrats d'études prospectives tertiaires* (2001) ; *Entre chômage et difficultés de recrutement : se souvenir pour prévoir* (2001). De plus, chaque atelier produira un ouvrage d'une centaine de pages environ, dans la même collection, à l'achèvement des travaux en cours (automne-hiver 2002).

Un dossier de presse a été réalisé pour les journées thématiques, comme pour les ouvrages qui ont été publiés. Des contacts privilégiés avec une petite équipe de journalistes sélectionnés ont été pris, ce qui a permis la rédaction d'articles ciblés dans la presse écrite, généraliste ou spécialisée : *Le Monde*, *La Lettre de l'éducation du Monde*, *Le Monde Initiatives*, *Libération*, *Le Figaro*, *La Tribune*, *Les Échos*, *La Croix*, *Alternatives économiques*, *Liaisons sociales*, *Centre Inffo*, *Entreprises/formation*, *Agence Éducation Formation*, *Entreprises et Carrières*, *Le Point*.

Pour assurer une meilleure diffusion des produits du groupe, il a été proposé d'assortir la réalisation de chaque ouvrage de production d'un plan de souscription. Il s'agissait de s'assurer l'achat d'un nombre d'exemplaires par les réseaux associés au groupe. A ce jour, la DGEFP (200), l'ANPE (200), l'AFPA (40), la DPD (50) se sont engagées dans cette démarche.

- Un site Internet

Une rubrique *Prospective des métiers et qualifications* a été créée sur le site du Commissariat général du Plan. Des informations sur la vie des ateliers du groupe y sont consultables, comme le calendrier des séances de travail, un dossier complet des séances comprenant problématique, textes des intervenants, compte rendu. On y trouve également une sous-rubrique concernant le groupe plénier et une autre présentant les journées thématiques.

- Une base de données sur les métiers et les qualifications

La demande en matière de prospective sur l'évolution des métiers et des qualifications concerne à la fois l'émergence de nouveaux métiers mais aussi l'évolution des plus anciens. Elle porte également sur le contenu technique et sur les conditions d'exercice ou d'insertion des métiers dans les nouvelles organisations du travail.

La base de données *Évolution des métiers et des qualifications* a pour objectif de mettre à disposition des acteurs concernés les matériaux issus des études réalisées ou en cours sur les qualifications et les métiers, qu'ils peuvent ainsi mobiliser dans leurs propres réflexions prospectives. Cet outil permet d'améliorer le partage de connaissances : ainsi, tel organisme souhaitant engager des travaux sur un métier donné pourra savoir si d'autres travaux similaires sont en cours. Non seulement on évite ainsi les doublons, mais on peut stimuler les échanges et les collaborations. Une rubrique *Données quantitatives* a été créée également. Elle présente pour chaque famille professionnelle des informations sur l'emploi, la formation, les conditions d'emploi et de salaires, la mobilité, le chômage et les tensions sur le marché du travail. Les principales études, quantitatives et qualitatives, effectuées dans le cadre du groupe seront également référencées en vue de leur intégration dans la base de données.

Un comité de pilotage a été mis en place. Il rassemble les principaux partenaires du groupe, à savoir l'AFPA, l'ANPE, le CEREQ, la DARES, le Commissariat général du Plan, la DESCO, la DIGITIP, la DPD. Les études référencées sont produites par l'un des organismes participants au groupe PMQ. Cependant, il est envisagé dès l'été 2002 de référencer également les travaux conduits par les « Observatoires régionaux de l'emploi et de la formation » (OREF).

2. Les expériences étrangères de prospective de l'emploi, des métiers et des qualifications

À la fin des années cinquante, la plupart des pays développés, confrontés à la gestion du retour au plein emploi et aux risques de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, ont développé des modèles leur permettant de prévoir les évolutions structurelles de l'emploi. Les politiques éducatives et de formation professionnelle en dépendaient.

L'augmentation du chômage à partir des années soixante-dix, l'évolution de plus en plus rapide des métiers et de leur contenu sous l'effet du progrès technique ont accentué les difficultés d'insertion de tous ceux qui désiraient intégrer le marché du travail. Devant un manque d'information sur les opportunités d'emploi, des outils de prospective permettant une évaluation des déséquilibres susceptibles d'affecter les différents métiers ont été développés.

Ainsi, dans la plupart des pays, la prospective des métiers a connu une expansion continue¹.

La plupart des modèles de projection d'emploi utilisent la méthode matricielle. Ils présentent des caractéristiques communes. Ils s'appuient sur :

- la répartition des effectifs par métiers obtenue à partir des recensements de la population, des enquêtes Emploi ou des enquêtes sur la structure des emplois ;
- un scénario macroéconomique qui fournit des prévisions d'emploi ventilées par secteurs d'activité ;
- l'élaboration d'une matrice de coefficients dont les lignes représentent les métiers et les colonnes les secteurs d'activité économique.

La méthodologie la plus courante est la « Manpower Requirement Method », développée par le Bureau of Labor Statistics (BLS) aux États-Unis au début des années cinquante. Dans les années soixante, l'OCDE l'utilise afin de confronter dans le long terme la demande et l'offre de travail qualifié. Il s'agit d'évaluer dans chaque secteur d'activité l'importance de la population active, l'emploi sectoriel, la structure de l'emploi par métiers, la distribution par diplômes dans chaque métier et les flux de sorties du système éducatif par diplômes. Cette méthode permet de disposer d'un cadre de référence pour anticiper les besoins en main-d'œuvre de l'économie. Elle simplifie la compréhension de la complexité des comportements d'offre et de demande de travail. Cependant, elle n'intègre pas les substitutions possibles entre différentes catégories de main-d'œuvre en postulant que la structure de l'emploi au sein des différents secteurs reste inchangée au cours du temps.

(1) Ce développement s'appuie sur le rapport de Jacques Freyssinet, « Pour une prospective des métiers et des qualifications », et sur le rapport de stage d'Agnès Bensaid-Topiol et Émilie Raynaud, « Cinquante ans de prospective des métiers : l'enseignement des expériences étrangères », de la DARES, 2001.

Les prévisions d'emploi et de professions aux États-Unis

Les principales prévisions d'emploi et de qualifications sont faites par le Bureau of Labor Statistics (BLS) qui dépend de l'administration fédérale. Il publie des projections d'emploi à des horizons de dix ou quinze ans minimum, reconsidérées tous les deux ans.

Le BLS mobilise un modèle macroéconomique acheté à DATA Resource Incorporate, de type néoclassique, interreliant des fonctions comportementales. Il intervient sur certaines variables exogènes. Les unes tiennent compte des projections démographiques, les autres sont des hypothèses impliquant les décisions publiques, l'environnement international... Les rectifications faites, le BLS dispose d'un cadre macroéconomique à l'horizon de la projection, qui lui donne un calage économique cohérent concernant le PNB, la demande de biens de consommation, l'investissement et les taux de productivité globaux.

La demande finale est alors projetée à son tour afin de déterminer la répartition de l'emploi. L'idée étant que des variations dans la structure de la demande de biens de production et de consommation finale entraîneront une restructuration de l'emploi et de sa répartition. Pour réajuster la demande à l'offre, un modèle classique d'échanges inter-industriel est élaboré, qui rend compte des consommations inter-industrielles, et qui donne une image consistante et cohérente des interrelations entre les activités. L'avant-dernière étape consiste à projeter l'emploi pour les « 236 industries ». Un modèle relie l'emploi aux productivités de chaque industrie et la demande de travail par industrie est dérivée.

Il est enfin possible d'estimer l'évolution des professions dans chaque industrie. L'emploi total est donc réparti par industrie en fonction du taux de participation de chacune des professions dans cet emploi total.

D'autres méthodes alternatives à la méthode standard se sont développées. Plusieurs pays, tels que la Grande-Bretagne, la France et la Suède, ont mené des enquêtes auprès des employeurs sur l'évolution de l'emploi attendue dans leur entreprise selon les différents métiers. Les projections d'emploi par métiers sont obtenues en agrégeant les réponses et ne prennent pas en compte les départs en retraite et les décès. Toutefois, il n'est pas certain que les entreprises aient une bonne vision du moyen terme sur ces thèmes et leur appréciation peut être très subjective.

L'institut de prévision allemand, l'IAB, a fortement critiqué le modèle standard car il ne prend pas suffisamment en considération la complexité des

mécanismes à l'œuvre sur le marché du travail. Cette méthode passe sous silence les phénomènes de substitution entre catégories de main-d'œuvre qui peuvent permettre de rétablir l'équilibre entre l'offre et la demande de travail pour certains métiers. De plus, l'institut allemand considère que les étudiants choisissent leur formation davantage en fonction de leurs préférences pour un domaine particulier qu'influencés par les opportunités d'emploi que telle ou telle prévision peut mettre en valeur.

La prospective de l'emploi en Allemagne

La République fédérale d'Allemagne s'est intéressée à la prospective des métiers dans une période marquée, dès le milieu des années cinquante, par la pénurie de personnel qualifié. Sa première expérience s'est inspirée de l'approche retenue par l'OCDE. Elle visait essentiellement à prévoir la demande pour les personnels les plus qualifiés afin de pouvoir développer les filières de formation les plus adaptées pour y faire face.

Puis, à l'approche traditionnelle, l'institut de prévision allemand (IAB), ayant été officiellement chargé de mener les exercices de prospective des métiers, substitue une méthodologie alternative pour prévoir les évolutions majeures sur le marché du travail. Le cadre d'analyse proposé comporte six thèmes d'étude destinés à mieux comprendre le fonctionnement du marché du travail : l'investissement en capital humain, l'adéquation entre l'offre et la demande de travail, la flexibilité du marché du travail, les conditions d'insertion, la rationalisation et enfin la pérennité du statut social. Le thème consacré à la flexibilité, c'est-à-dire à la quantification des mécanismes de substitution entre différents groupes de métiers et au sein d'un même groupe de métiers selon les différents niveaux de qualification, est celui qui a eu le plus d'impact sur l'orientation des travaux de prospective. Afin de tenir compte de ces mécanismes de substitution, l'IAB a renoncé à publier des prévisions de métiers très détaillées. L'institut utilise désormais deux concepts pour définir une activité : les « branches d'activité » et le « profil professionnel ». La branche d'activité permet de déterminer l'activité principale d'un individu. Le profil professionnel est construit en croisant trois variables – la fonction principale de l'individu (conduite, réparation...), le secteur d'activité économique dans lequel il l'exerce (agriculture, transport...), la profession et le niveau de qualification (directeur, chef d'équipe, employé...). La projection est réalisée pour 42 branches d'activité et 34 « profils professionnels ». L'exercice de prospective des qualifications s'appuie sur les projections d'emploi par branches d'activité économique, de main-d'œuvre en formation et de flux de mobilité entre ces deux populations. Le scénario macroéconomique est fourni par l'institut d'études suisse Prognos.

La plupart des modèles de prospective comportent à la fois un bloc consacré à la demande de travail et un bloc consacré à l'offre afin de pouvoir mettre en

évidence, pour chacun des métiers, d'éventuels déséquilibres. La prise en compte de l'offre de travail par métiers permet de corriger les tendances observées en termes de demande en tenant compte des phénomènes structurels comme le vieillissement de la population ou la mortalité par exemple. L'offre de travail peut également varier suite à des retournements conjoncturels (les femmes au foyer peuvent être incitées à rechercher un emploi ou, inversement, les personnes découragées peuvent sortir du marché du travail). Selon la flexibilité du marché du travail, les individus peuvent changer de métier ou, au sein de leur entreprise, connaître une promotion interne.

La prospective des métiers au Canada

Depuis le début des années soixante, le Canada produit des projections d'emploi par métiers. L'outil le plus important est le « Canadian Occupational Projection System » (COPS) développé par la Direction générale de la recherche appliquée du Human Resources Development Canada (HRDC). Le cadre méthodologique de ce modèle s'appuie sur les recommandations du « Mediterranean Regional Project » réalisé par l'OCDE pour plusieurs pays membres à la fin des années soixante. Le modèle s'articule autour de deux blocs, l'un consacré à la projection de la demande et l'autre à la projection de l'offre afin de faire ressortir *in fine* les déséquilibres *ex ante* entre l'offre et la demande de travail dans les différents métiers à moyen terme. En revanche, le modèle n'apporte aucune information sur le type d'ajustements qui seront nécessaires pour remédier à ces déséquilibres. Dans sa forme récente, le modèle utilise les données issues de l'enquête Emploi canadienne, « Labor Force Survey » (LFS)¹ qui peuvent être mobilisées sur une base annuelle. Le scénario macroéconomique sur lequel s'appuie ce modèle est géré par INFOMETRICA.

Comme dans la plupart des autres modèles, la projection de la demande de travail s'effectue en deux étapes : projection de l'emploi par secteurs d'activité puis projection d'emploi par métiers. La transition entre ces deux étapes est réalisée par le biais d'une matrice dont les coefficients représentent la répartition sectorielle des différents métiers. La projection de la demande de travail par métiers s'obtient en agrégeant les effectifs propres à chaque profession aux différents secteurs d'activité. Pour prendre en compte la déformation temporelle de la structure des métiers au sein des secteurs d'activité, plusieurs méthodes ont été envisagées. En particulier, l'estimation des coefficients de

(1) Le « Labor Force Survey » (LFS) est une enquête mensuelle menée auprès d'un échantillon de 62 000 ménages, renouvelé au sixième tous les six mois. Pour les besoins du modèle, elle est exploitée sur une base annuelle. Auparavant, le modèle s'appuyait essentiellement sur les données du CENSUS, recensement de la population.

cette matrice a récemment fait l'objet d'une nouvelle méthode qui tient compte du caractère plus ou moins cyclique de l'activité dans les différents secteurs et du caractère plus ou moins cyclique des métiers au sein de ces différents secteurs. Pour les secteurs qui sont apparus « non cycliques », les coefficients relatifs aux métiers ont été lissés de façon exponentielle ; pour les secteurs jugés « cycliques », les coefficients ont suivant le cas été lissés de façon exponentielle ; ou estimés par le biais de régressions. Les projections d'emploi par métiers sont ensuite corrigées en tenant compte d'un certain nombre de flux tels que les sorties permanentes du marché du travail (départs à la retraite et décès), les autres flux qui affectent l'effectif du métier tels que la mobilité ne sont pas pris en compte. En dehors de la projection de l'emploi par professions, le modèle COPS comprend aussi un module permettant de déterminer les flux de sorties de l'enseignement supérieur par niveaux de diplômes et par domaines d'études.

L'analyse des expériences étrangères appelle trois remarques :

- la méthode matricielle, adoptée par l'OCDE dans les années soixante et développée dans beaucoup de pays occidentaux, est prédominante. Compte tenu des évolutions importantes du marché du travail, il serait intéressant d'approfondir la connaissance des modèles alternatifs au modèle standard et d'envisager que des travaux prospectifs puissent être à nouveau développés à l'échelle européenne ;
- les démarches prospectives présentées ont toutes un caractère très central et institutionnel, alors que l'approche française a retenu un travail en réseau ;
- les études prospectives sont toutes des études quantitatives, alors qu'il est important d'initier également des travaux qualitatifs.

3. L'avenir du groupe « Prospective des métiers et qualifications » : trois scénarios alternatifs

L'évolution des structures et du fonctionnement du groupe « Prospective des métiers et qualifications » ne peut découler que d'une décision politique prise au niveau du Premier ministre sur proposition du commissaire au Plan, auquel est rattaché le groupe actuel de prospective et qui lui a fourni les moyens en personnel et en fonctionnement nécessaires à son développement.

Les trois scénarios présentés ici doivent être approfondis sous leurs différents aspects (opportunité et faisabilité, partenariats, statut administratif, moyens budgétaires en personnel et en fonctionnement, instances de pilotage...) afin de préparer techniquement cette décision politique indispensable pour mettre en

œuvre les orientations que retiendrait le Premier ministre et pour assurer la continuité de l'action.

Tous ces scénarios sont fondés sur l'hypothèse du maintien – nécessaire – d'une structure de concertation, de coordination et d'animation des travaux techniques de prospective sur les métiers et les qualifications sur le marché du travail.

Une autre solution aurait pu être explorée, qui a été explicitement rejetée, à la fois par les partenaires actuels du groupe de prospective et par les responsables du Commissariat général du Plan : c'était celle d'un retour à l'état antérieur des travaux en ce domaine. Chaque administration aurait pu en effet poursuivre ses réflexions et travaux, en lançant les études nécessaires dans ses domaines de responsabilité propre. La cohérence et la coordination découleraient alors de la mise au point des programmes de travail respectifs, puis de la mise en commun des résultats qu'assurerait chaque organisme en lien étroit avec le Commissariat général du Plan.

Cette orientation a paru intenable pour plusieurs raisons. Elle constituerait une régression pour un chantier qui rassemble déjà de très nombreux intervenants et qui doit s'élargir, dans le cadre d'un réseau, jusqu'au niveau des branches et des territoires. Les premiers enseignements et les préconisations qui en résultent ne concernent pas spécialement le passé ou la période actuelle : tout montre que les difficultés principales concernent les quinze prochaines années et qu'il faut dès maintenant nous mobiliser pour nous efforcer de les surmonter.

Les trois scénarios, ici résumés, ont été suggérés lors des discussions des premières versions du rapport du groupe « Prospective des métiers et qualifications ». Ils décrivent plusieurs modalités de fonctionnement avec des degrés d'ambition différents : maintien d'un groupe de concertation informel ; création d'un Groupement d'intérêt public (GIP) ; création d'une « Mission de prospective des métiers et des qualifications » au sein du Commissariat général du Plan. Sont examinés successivement les avantages et les inconvénients de ces trois modalités.

3.1. Maintien du fonctionnement actuel du groupe selon des modalités informelles

Depuis deux ans, le groupe, sur la base de l'orientation arrêtée par la lettre de mission du Premier Ministre de mars 2000, s'est focalisé sur les impacts de la démographie en matière de métiers et de qualifications, sur les liens entre TIC

et évolution des métiers et des compétences, sur les transformations des mobilités professionnelles. Ces travaux, qui ont été menés dans un cadre global, doivent à présent se poursuivre et s'opérationnaliser à un niveau beaucoup plus fin, grâce à l'examen des situations branche par branche, métier par métier et également par zones territoriales : régions, bassins d'emploi...

Le groupe, même s'il reste informel, doit garder son caractère interministériel. Il doit dans ses nouvelles missions accroître ses relations de travail avec les partenaires sociaux, les branches professionnelles, voire les entreprises, les Conseils régionaux et les OREF. Ainsi le groupe plénier devrait programmer des travaux dans le cadre des orientations générales fixées par les lettres de mission successives après une discussion de cette programmation avec tous ses partenaires, et pas seulement les administrations, comme dans le fonctionnement actuel.

Ce schéma, peu formalisé, doit, pour réussir et perdurer, être très attentif à **la qualité d'une animation participative et stimulante** pour chacun des acteurs ; il doit **se centrer sur des objets précis à étudier collectivement**, la majeure partie des investigations étant prises en charge par les organismes les plus concernés et les plus compétents. Ce scénario doit comporter le **développement d'une politique de communication et d'implication de tous les acteurs**, dont la prise de conscience pour certains est faible et inégale.

Ce scénario a l'*avantage* de rester dans une configuration connue. Si la décision du Premier ministre est de maintenir le groupe, tout en lui définissant de nouveaux domaines d'intervention, il reviendra au commissaire au Plan de fixer, dans le cadre de ses moyens actuels ou supplémentaires, ses modalités de fonctionnement, son mode d'animation, les collaborations à renforcer ou à créer, les produits attendus et leurs échéances. Naturellement ce sont les lettres de mission successives du Premier ministre qui permettront d'engager le processus de mise en place de ce scénario, puis de le poursuivre pendant une dizaine d'années.

Plusieurs *inconvenients* de ce scénario ont été mentionnés par les membres du groupe actuel : les deux plus fréquents sont le *manque de continuité* sur la période nécessaire pour des travaux de prospective et surtout l'*absence de visibilité et de légitimité politique ou administrative* qui entourerait les initiatives d'un groupe informel de ce type. Pour résumer d'une phrase, « un tel groupe ne serait pas à la mesure des enjeux économiques et sociaux de l'avenir en ces domaines ».

3.2. Création d'un Groupement d'intérêt public (GIP) sur la prospective des métiers et qualifications

Beaucoup plus ambitieux, ce scénario s'inspire des propositions du rapport Freyssinet¹. Citons : « *L'objectif du Groupement d'intérêt public est de réunir l'ensemble des ressources existantes sans provoquer une coupure avec les organismes, à compétences plus larges, qui fournissent la capacité d'expertise, les sources d'information, statistique et qualitative, et les moyens de diffusion.* »

Rappelons que les Groupements d'intérêt public, créés par la loi du 15 juillet 1982 de programmation pour la recherche et le développement technologique, peuvent être créés dans d'autres domaines que la recherche. C'est néanmoins dans ce cadre qu'ils ont été le plus développés.

L'intérêt de cette proposition est de fixer un cadre précis au développement des actions de prospective sur les métiers et les qualifications. Si ce scénario était retenu, il conviendrait **d'engager sans délais la préparation de sa mise en place** : rédaction d'un projet de « convention constitutive », mise au point d'un programme d'activités et de comptes prévisionnels sur trois ans, **consultation des partenaires du futur GIP** sur leurs engagements dans ce cadre, puis, si les moyens nécessaires sont dégagés par l'ensemble des partenaires, **lancement des procédures d'approbation** auprès des ministres compétents (Recherche et Budget).

Naturellement, la rigueur de la démarche obligera à trouver en même temps des solutions pour l'animation administrative et scientifique du GIP, pour les partenariats à créer avec celles des composantes actuelles du groupe « Prospective des métiers et qualifications » qui ne pourraient pas ou ne voudraient pas faire partie du noyau constitutif du GIP.

Parmi les *avantages* de cette solution, le fait même de créer cette structure atteste de la forte volonté du Premier ministre et de tous les partenaires du GIP d'engager des moyens pour réfléchir et agir dans ces domaines de prospective en lien étroit avec les partenaires sociaux, les entreprises et les instances territoriales. En outre, l'engagement sur une période de trois ans, renouvelable, permet une programmation beaucoup plus précise des travaux et des

(1) « *Pour une prospective des métiers et des qualifications* », Commissariat général du Plan, La Documentation française, 1991.

productions attendues, des moyens affectés par les partenaires, avec un suivi administratif et budgétaire extrêmement précis.

Pourtant, de multiples *inconvenients* ont été relevés par les interlocuteurs avec lesquels ce scénario a été discuté. Il n'est pas certain que le statut d'un GIP soit adapté à la phase actuelle de développement de ces travaux de prospective qui doivent, à l'avenir, s'appuyer sur un réseau étendu d'organismes spécialisés aux niveaux national et régional. Les formes très strictes de constitution du GIP, puis de sa gestion et de son renouvellement (engagements écrits, approbation de l'assemblée délibérante pour chacun des organismes du noyau constitutif du GIP) n'ont de sens que si ces partenaires souhaitent investir des moyens permanents pendant toute la durée du GIP. Enfin, la critique principale soulevée lors de la discussion de ce scénario est celle de son manque de souplesse aussi bien dans les phases préparatoires à la mise en place du GIP que dans le suivi et surtout les évolutions nécessaires de la structure.

Au total, ce scénario ne devrait être envisagé que s'il permet facilement d'engager les moyens nécessaires grâce à une volonté très affirmée des partenaires administratifs et, dans un deuxième stade, des instances régionales. Mobiliser ces énergies demandera du temps et, paradoxalement, ce scénario risque de retarder la poursuite, voire le développement, des travaux de prospective déjà lancés.

3.3. Création d'une mission « Prospective des métiers et qualifications » pour une période de cinq ans

Cette mission, qui pourrait être créée à la fin 2002, serait rattachée au Commissariat général du Plan dans le cadre du Service des affaires sociales. Elle travaillerait en partenariat avec toutes les structures déjà présentes dans le groupe « Prospective des métiers et qualifications ». Dans le cadre des orientations générales et des priorités stratégiques dans ce domaine, qui auraient été fixées au CGP par le Premier ministre, elle aurait vocation à préciser, dans son programme pluriannuel et annuel de travail, la nature des travaux à lancer, les collaborations à établir par convention, les productions attendues, les modalités de communication de ses travaux, les liens avec les organismes nationaux et régionaux compétents.

La mission s'appuierait sur un Conseil d'orientation formé des partenaires actuels du groupe PMQ ; le conseil serait saisi par le chef de la mission des projets de programme de travail qu'il pourrait enrichir et infléchir dans le cadre

des moyens disponibles ; il suivrait l'exécution de ce programme et donnerait son avis sur son avancement grâce aux bilans réguliers qui lui seraient remis.

Cette structure, qui resterait légère (il s'agit de faire faire plutôt que de faire en direct), **s'articulerait avec la mise en place d'un réseau national et régional** des organismes (existants) et des instances chargés des études prospectives sur les métiers et les qualifications. **Elle serait dotée des moyens nécessaires** (personnels, crédits d'études et de diffusion, fonctionnement) inclus dans les crédits budgétaires du Commissariat général du Plan. **Elle pourrait bénéficier par convention d'apports des organismes partenaires** selon des modalités proposées et discutées en Conseil d'orientation et soumises par le commissaire au Plan au Premier ministre.

L'*avantage* principal de ce scénario est sa simplicité de mise en œuvre à partir de l'existant, mais ceci exige une forte implication personnelle des responsables du Commissariat général du Plan et une volonté politique fermement exprimée par le Premier ministre pour une action collective dans ces domaines difficiles de l'avenir.

Les *inconvenients* de ce scénario sont le risque d'une trop faible implication des partenaires obligés au sein de l'administration, surtout si les moyens nécessaires, demandés par le Commissariat général du Plan, peuvent être obtenus sans leur concours. Dans ce jeu, le rôle du Conseil d'orientation est crucial, puisqu'il doit veiller à la cohérence des travaux pris en charge par l'ensemble des organismes partenaires sur ce champ de la prospective des métiers et qualifications.

* *

*

Au terme de l'exploration de ces trois scénarios alternatifs, il apparaît que la mise en place d'une mission « Prospective des métiers et qualifications », dans le cadre du Commissariat général du Plan, permettrait au Premier ministre d'affirmer le caractère prioritaire de la préparation de l'avenir dans ces domaines. **Une telle structure, légère, permettrait de contribuer au mouvement de décentralisation et de déconcentration, notamment des politiques de formation professionnelle, tout en maintenant une certaine coordination technique des travaux prospectifs sur les métiers et les qualifications.** Elle aurait pour but principal d'éclairer le lien entre les bouleversements attendus du marché du travail et le développement de la formation tout au long de la vie, afin d'aider les acteurs socio-économiques à surmonter les tensions prévisibles. Sa mise en œuvre opérationnelle, dès le début 2003, doit être préparée dans les délais les plus brefs possibles.

En accentuant l'effort collectif en ces domaines, les pouvoirs publics, les partenaires sociaux et les responsables régionaux disposeraient d'un outil qui se révélerait indispensable dans le cadre de la construction européenne. Le Conseil européen ou la Commission européenne ont peu investi sur ce sujet jusqu'à maintenant et les expériences nationales sont inégales, voire inexistantes. Pourtant, les tendances démographiques à l'œuvre dans les principaux pays de l'Union européenne, les mécanismes d'élargissement auront un impact sur les mouvements de main-d'œuvre avec, pour certains pays, des tensions, voire des pénuries qui apparaissent déjà dans certaines zones frontalières de notre pays. C'est aussi à ce type de préoccupation que devrait répondre le développement de travaux de prospective sur les métiers et les qualifications à l'échelon national et européen.

Annexe 1

Composition du groupe plénier

Composition du groupe plénier

Président

Claude SEIBEL, inspecteur général de l'INSEE

Vice-président

Claude SAUVAGEOT, chef de la mission Éducation, Économie, Emploi, Direction de la programmation et du développement, ministère de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche

Rapporteur général

Christine AFRIAT, chargée de mission, Service des affaires sociales, Commissariat général du Plan

Présidents d'atelier

Michel AMAR, chef du département Métiers et Qualifications, DARES, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité

Jean-François GERME, directeur du Centre d'études et de l'emploi

Michel GOLLAC, directeur de recherche, Centre d'études et de l'emploi

Rapporteurs d'ateliers

Sylvie MONCHATRE, chargée d'études, CEREQ

Jean-Marc GRANDO, chargé de mission, CEREQ

Jean-François LOUÉ, chargé de mission, Service des études et des statistiques industrielles, ministère délégué à l'Industrie

François POTTIER, chef du service « Observatoire des études et des carrières », CNAM

Lucille RICHET-MASTAIN, chargée d'études, Sous-Direction de l'emploi et du marché du travail, DARES, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité

Membres

Administrations et organismes

Agnès ARCIER, sous-directrice de l'Environnement économique et de l'Emploi, Direction générale de l'industrie, des technologies de l'information et des Postes, ministère délégué à l'Industrie

Hugues BERTRAND, directeur du CEREQ

Didier BLANCHET, chef du département de l'Emploi et des Revenus d'activités, INSEE

Benoît BOUYX, directeur adjoint de l'ONISEP

Anne CAILLAUD, conseillère technique, Comité de coordination des programmes régionaux d'apprentissage et de formation professionnelle Continue

Marie-Christine COMBES, chercheur, GIP Mutations industrielles

Annie GAUVIN, responsable du département Synthèses, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité

Georges GOSSET, sous-directeur de la Formation professionnelle continue, de l'Apprentissage, du Développement de l'animation rurale et de la Coopération internationale, Direction de l'enseignement supérieur et de la recherche, ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires rurales

François JEGER, Conseil d'orientation des retraites

Fabienne MAILLARD, chargée de mission DESCO, ministère de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche

Julie MICHEAU, chef du département des Études et Statistiques, ANPE

- Annexe 1 -

Thierry PÉRIDY, chef de bureau des Métiers, des Qualifications et des Diplômes, Délégation à l'emploi et aux formations, ministère de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche

Grégoire POSTEL-VINAY, chef de l'Observatoire des stratégies industrielles, Direction générale de l'industrie, des technologies de l'information et des postes, ministère délégué à l'Industrie

Anne-Marie GROZELIER, AFPA, laboratoire social Lasaire

Sylvianne SÉCHAUD, mission Politiques de formation, DGEFP, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité

Catherine ZAIDMAN, Direction générale de l'administration et de la fonction publique, ministère de la fonction publique, de la Réforme de l'État et de l'Aménagement du territoire

Les organismes régionaux

Bruno ACCAR, directeur adjoint des Services, Conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur

Éric BOUDOT, OREFRA, Région Rhône-Alpes

Marie-Béatrice ROCHARD, Observatoire régional de la formation et de l'emploi (ORFE) du Centre

Vincent DESTIVAL, directeur de la Formation, Conseil régional des Pays de Loire

Arnaud DU CREST, directeur de CARIF-OREF, Observatoire régional de l'emploi et de la formation, Région Pays de Loire

Bernard HILLAU, responsable de l'Observatoire régional des métiers, Région Provence-Alpes-Côte d'Azur

Robert PIERRON, conseiller technique auprès du directeur général adjoint du pôle Formation-Jeunesse, Conseil régional d'Aquitaine

Les organisations syndicales

Anne-Geneviève DE SAINT-GERMAIN, chef de service à la Direction de l'emploi, MEDEF

François DISSERT, CFDT

Joël FAOU, CFTC

Régis REGNAULT, collaborateur de l'activité Formation initiale et continue, CGT

Arnaud PARIENTY, Fédération syndicale unitaire (FSU)

Jean-Claude QUENTIN, secrétaire confédéral FO

Jean-Claude TRICOCHE, délégué général UNSA

Annexe 2

Perspectives d'emploi

Perspectives d'emploi liées à des créations de postes et aux départs en retraite

| | Emploi 2010 | Sur l'ensemble de la période 2000-2010 | | |
|--|-------------|--|---|------------------------------------|
| | | Créations nettes d'emplois (milliers) | Besoins de remplacement liés aux départs en retraite (milliers) | Taux de croissance de l'emploi (%) |
| A0- agriculteurs, éleveurs, sylviculteurs, bûcherons | 443 | -171,4 | 165,5 | -27,9 |
| A1- maraîchers, jardiniers, viticulteurs | 265 | -31,8 | 58,5 | -10,7 |
| A2- techniciens et cadres de l'agriculture | 66 | 6 | 11 | 10 |
| A3- marins, pêcheurs | 35 | -1,2 | 5,5 | -3,4 |
| B0B3- ouvriers non qualifiés du bâtiment | 299 | -24,2 | 52 | -7,5 |
| B1B2B4B5- ouvriers qualifiés du bâtiment | 1014 | 31,4 | 280 | 3,2 |
| B6B7- techniciens et cadres du bâtiment | 299 | 12,1 | 89,5 | 4,2 |
| C0- ONQ de l'électricité et de l'électronique | 59 | -7,1 | 10,5 | -10,7 |

| | | | | |
|--|-----|-------|------|-------|
| C1- OQ de l'électricité et de l'électronique | 105 | 9,4 | 24 | 9,8 |
| C2- techn., agents de maîtrise électricité, électronique | 164 | 13 | 38 | 8,6 |
| D0- ONQ de la métallurgie | 56 | -3,6 | 8,5 | -6 |
| D1- OQ enlèvement de métal | 181 | 12,5 | 46 | 7,4 |
| D2- OQ formage de métal | 144 | 4,6 | 38,5 | 3,3 |
| D3- ONQ de la Mécanique | 211 | 0 | 24 | 0 |
| D4- OQ de la mécanique | 262 | 24,9 | 69 | 10,5 |
| D5- ouvriers réparation automobile | 255 | 19,8 | 54 | 8,4 |
| D6- techniciens, agents de maîtr. Mécanique | 257 | 12,2 | 81 | 5 |
| E0E1- ouvriers des industries de process | 884 | 102,4 | 172 | 13,1 |
| E2- techniciens, agents de maîtrise ind. De process | 371 | 73,7 | 80 | 24,8 |
| F0F2- ouvriers du textile et du cuir | 47 | -56,3 | 23 | -54,5 |
| F1- OQ du textile et Du cuir | 146 | -10,1 | 51 | -6,5 |

- Annexe 2 -

| | | | | |
|--|-----|-------|-------|-------|
| F3- OQ du bois | 71 | 3,6 | 20 | 5,4 |
| F4- ouvriers des industries graphiques | 91 | 1,5 | 28,5 | 1,7 |
| F5- techn.- agents de maîtr. ind. Légères-graph. | 55 | -5,2 | 22 | -8,6 |
| G0- OQ de la maintenance | 435 | 72,5 | 96,5 | 20 |
| G1- techni.-agents de maîtr. maintenance | 269 | 11,6 | 71,5 | 4,5 |
| H0- ingénieurs et cadres techniques industr. | 148 | 13,8 | 41 | 10,3 |
| J0J1- ouvriers de la manutention | 919 | 152,5 | 123,5 | 19,9 |
| J2- conduct. d'engins de traction et de levage | 33 | -5,5 | 10 | -14,3 |
| J3- conducteurs de véhicules | 818 | 112,2 | 187,5 | 15,9 |
| J4- agents d'exploitation des transports | 90 | 11,1 | 27,5 | 14 |
| J5- agents admini. et commerc. tourisme et transp. | 137 | 26 | 30 | 23,4 |
| J6- cadres des Transports et navigants de l'aviation | 44 | 6,5 | 17,5 | 17,2 |

| | | | | |
|--|-----|-------|-------|------|
| K0- artisans et ouvriers artisans | 106 | 0 | 19 | 0 |
| L0L3- secrétaires | 868 | 77,5 | 150 | 9,8 |
| L1- comptables | 434 | 30,3 | 77 | 7,5 |
| L2- employés adm. D'entreprises | 555 | 58,6 | 120,5 | 11,8 |
| L4- techniciens des services. admin. | 350 | 85,4 | 69,5 | 32,3 |
| L5L6- cadres administratifs d'entreprise et dirigeants d'entreprise | 800 | 229 | 163 | 40,1 |
| M0- informaticiens | 590 | 204,4 | 56 | 53 |
| N0- chercheurs | 427 | 170,2 | 63 | 66,3 |
| P0- catégor. C. de la fonction. publ. | 853 | -17,4 | 253,5 | -2 |
| P1- catégor. B de la fonction publ. | 317 | 9,5 | 118,5 | 3,1 |
| P2- catégor. A de la fonction publ. | 332 | 15,8 | 113,5 | 5 |
| P3- professions juridiques | 69 | 9 | 9 | 15 |
| Q0- employés, technic. Banque | 221 | -6,6 | 79 | -2,9 |
| Q1- employés, technic. Assurances | 168 | 1,7 | 53 | 1 |

- Annexe 2 -

| | | | | |
|--|-------|-------|-------|------|
| Q2- cadres banques- assurances | 185 | 20,4 | 69,5 | 12,4 |
| R0- caissiers | 351 | 72 | 19,5 | 25,8 |
| R1- vendeurs | 773 | -34,7 | 130,5 | -4,3 |
| R2R3- professions intermédiaires du commerce | 991 | 198,2 | 176 | 25 |
| R4- cadres technico- commerciaux | 426 | 71 | 109 | 20 |
| S0- bouchers, charcutiers, boulangers | 227 | -17,9 | 48,5 | -7,3 |
| S1- cuisiniers | 286 | 69,7 | 35 | 32,2 |
| S2- employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie | 415 | 68,3 | 37,5 | 19,7 |
| S3- patrons hôtels- cafés-restaurants | 230 | 30 | 49,5 | 15 |
| T0- coiffeurs et esthéticiens | 199 | 25 | 26,5 | 14,4 |
| T1- employés de maison | 328 | 71,1 | 73,5 | 27,7 |
| T2- assistantes maternelles | 1 090 | 448,8 | 152 | 70 |
| T3- gardiennage et de sécurité | 273 | 50 | 42 | 22,4 |
| T4- agents d'entretien | 1 256 | 182,5 | 275,5 | 17 |

| | | | | |
|--|----------------|--------------|--------------|-------------|
| T5- armée, police, pompiers | 397 | 16 | 104,5 | 4,2 |
| T6- employés des services divers | 126 | -1,4 | 33,5 | -1,1 |
| U0- professionnels communication et documentation | 235 | 75,9 | 34 | 47,7 |
| U1- professionnels des arts et spectacles | 223 | 29,4 | 21 | 15,2 |
| V0- aides-soignants | 409 | 40,5 | 100,5 | 11 |
| V1- infirmiers, sages-femmes | 494 | 71,8 | 100,5 | 17 |
| V2- médecins et assimilés | 278 | 0 | 34 | 0 |
| V3- professions paramédicales | 353 | 51,3 | 45 | 17 |
| V4- professions action sociale - culturelle - sportive | 561 | 76,1 | 82,5 | 15,7 |
| W0- enseignants | 1 083 | 16 | 374,5 | 1,5 |
| W1- recruteurs et formateurs | 302 | 150,7 | 45 | 99,6 |
| X0- clergé, politique | 11 | -6,9 | 5 | -38,5 |
| Ensemble | 2 6 260 | 2 855 | 5 651 | 12,2 |

Source : FLIP-FAP et enquêtes Emploi MES-DARES

Lecture : entre 2000 et 2010, l'emploi global augmente de 12,2%, soit une création d'environ 2,9 millions de postes. À cela, d'autres opportunités d'emploi s'ajouteront du fait des remplacements des personnes qui partiront en retraite. Au total, ce remplacement, s'il est intégral, devrait concerner environ 5,7 millions de postes.

Annexe 3

Glossaire

GLOSSAIRE

Organismes

| | |
|----------------|---|
| AFPA | Association nationale pour la formation professionnelle des adultes |
| ANACT | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail |
| ANPE | Agence nationale pour l'emploi |
| ARACT | Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail |
| ASSEDIC | Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce |
| BIT | Bureau international du travail |
| BLS | Bureau of labor statistics |
| CARIF | Centre d'animation et de ressources d'informations sur la formation |
| CEE | Centre d'Études de l'emploi |
| CEREQ | Centre d'études et de recherches sur les qualifications |
| CESR | Conseil économique et social régional |
| CFDT | Confédération française démocratique du travail |
| CFTC | Confédération française des travailleurs chrétiens |
| CGP | Commissariat général du Plan |
| CGT | Confédération générale du travail |

| | |
|----------------|--|
| CIGREF | Club informatique des grandes entreprises françaises |
| CIO | Centre d'information et d'orientation |
| CISTE | Carrefour pour l'innovation sociale travail emploi |
| CNCP | Commission nationale de la certification professionnelle |
| CNFPT | Centre national de la fonction publique territoriale |
| COPIRE | Commission paritaire interprofessionnel régionale de l'emploi |
| COR | Conseil d'orientation des retraites |
| COREF | Comité régional de la formation professionnelle, de la promotion sociale et l'emploi |
| CPC | Commission professionnelle consultative |
| DARES | Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques |
| DDASS | Direction départementale des affaires sanitaires et sociales |
| DDTEFP | Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle |
| DESCO | Direction de l'enseignement scolaire |
| DGAFP | Direction générale de l'administration de la fonction publique |
| DGEFP | Délégation générale à l'emploi et à la Formation professionnelle |
| DIGITIP | Direction générale de l'industrie, des technologies et des postes |
| DPD | Direction de la programmation et du développement |

- Annexe 3 -

| | |
|---------------|--|
| DPM | Direction des populations et des migrations |
| DRTEFP | Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle |
| FO | Force Ouvrière |
| FSU | Fédération syndicale unitaire |
| INSEE | Institut national de la statistique et des études économiques |
| LENTIC | Laboratoire d'études sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication de l'Université de Liège |
| MEN | Ministère de l'Éducation nationale |
| MEDEF | Mouvement des entreprises de France |
| OCDE | Organisation de coopération et de développement économiques |
| ONISEP | Office national d'information sur les enseignements et les formations |
| OREF | Observatoire régional de l'emploi et de la formation |
| SESSI | Service des études et des statistiques industrielles |
| UNSA | Union nationale des syndicats autonomes |

Dispositifs

| | |
|-----------------|---|
| ARPE | Allocation parentale d'éducation |
| ARPE | Allocation de remplacement pour l'emploi |
| ASFNE | Allocation spéciale du fonds national pour l'emploi |
| B2i | Brevet Informatique et Internet |
| CEP | Contrat d'études prospectifs |
| CQP | Certificat de qualification professionnelle |
| FAP | Familles d'activités professionnelles |
| FONGECIF | Fonds pour la gestion du congé individuel de formation |
| PARE | Plan d'aide au retour à l'emploi |
| PCIE | Passeport des compétences informatiques européen |
| PCS | Profession et catégorie socioprofessionnelle |
| PRDF | Plan régional de développement des formations |
| ROME | Répertoire opérationnel des métiers et des emplois |
| RNCP | Répertoire national des certifications professionnelles |
| SPE | Service public de l'emploi |
| SIFE | Stage d'insertion et de formation à l'emploi |
| SAE | Stage d'accès à l'emploi |
| VAE | Validation des acquis de l'expérience |

Annexe 4

Contributions des partenaires sociaux

Contribution de la CFDT

Ce rapport est à plus d'un titre un document intéressant et utile. Il établit tout d'abord un diagnostic fondé sur le vieillissement progressif de la population active française et la transformation de la structure des emplois, avec le développement de la tertiarisation des activités. **Il met également en lumière trois tendances de fond, qui sont de nature à influencer sur le fonctionnement du marché du travail et qui rejoignent les préoccupations de la CFDT** : une évolution du contenu du travail, liée notamment à la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC), qui transforme les termes du rapport salarial issu du fordisme, les enjeux afférents au départ à la retraite des générations du baby-boom et les incidences de l'amplification constatée de la mobilité professionnelle. L'un des intérêts de ce rapport réside sans nul doute dans son approche qualitative des effets de ces trois tendances sur le travail et la structuration des emplois.

En effet, le travail a changé. Avec les évolutions technologiques, il fait moins appel aux capacités physiques des individus, il est plus abstrait, il comporte une dimension relationnelle et de contact plus importante, il mobilise des savoir-faire non seulement techniques mais aussi sociaux et comportementaux, et il demande une polyvalence et une autonomie accrues de la part du salarié. La diffusion des TIC influe sur l'organisation productive des entreprises et du travail en conduisant à une réduction des niveaux hiérarchiques dans l'entreprise, un fonctionnement en réseau et une modification des pratiques managériales avec une gestion par projet. Mais cela ne signifie pas que le taylorisme ait disparu, il apparaît même dans certaines activités de service, comme les centres d'appels. Le travail ne réclame donc plus tout à fait les mêmes qualités et aptitudes qu'auparavant.

C'est la raison pour laquelle est né à la CFDT, en 1995, un processus d'enquêtes intitulé le « Travail en questions » (TEQ), destiné à recueillir la parole des salariés sur leurs réalités au travail. Fondé sur une série de questions posées directement aux salariés dans les entreprises, piloté par des militants syndicaux transformés pour l'occasion en enquêteurs, ce dispositif a été mené dans près de 35 branches professionnelles ou professions entre 1995 et 2001, et près de 80 000 salariés ont été interrogés sur leur perception de leur travail. Les premiers résultats de cette enquête ont fait l'objet d'un livre, *Le travail en questions* (2001). D'autres enquêtes sont actuellement en cours.

Les entreprises recherchent aujourd'hui à la fois des compétences spécifiques au métier mais aussi une maîtrise des TIC. Le seuil minimal de compétences requis correspond à l'utilisation d'un ordinateur et du traitement de texte. Le passage à

des systèmes en réseau impose de maîtriser des outils plus complexes (courrier électronique, Intranet et Internet, etc.) et de savoir gérer l'interactivité croissante du travail et les contraintes de temps qui y sont liées.

La maîtrise des nouvelles technologies passe par l'amélioration de l'accès aux TIC et de leur utilisation. Il faut pour cela multiplier les lieux d'accès collectifs, avec un encadrement adapté, en direction des publics les plus éloignés des TIC : les personnes âgées, les personnes défavorisées, ... Mais les entreprises ont un rôle central à jouer pour favoriser et développer l'utilisation et la compréhension des TIC, l'accès des individus à ces technologies se faisant principalement sur le lieu de travail. Cela pose bien sûr l'enjeu de l'accès à la formation continue, du temps d'apprentissage nécessaire à l'appropriation des TIC et de la nécessité d'une formation sur le poste de travail.

Le flux de départs à la retraite à partir de 2005 pose deux questions essentielles. Celle du financement de ces retraites qui passe par une réforme du système, consolidant le mécanisme de répartition et la recherche de financements complémentaires. Mais aussi celle qui constitue une spécificité française : la concentration de la vie active sur les âges intermédiaires et la faiblesse du taux d'activité des plus de 50 ans, et surtout des plus de 55 ans. Les raisons qui conduisent à cette politique des âges restent à identifier plus clairement et à être questionnées.

Les travaux récents autour de la mobilité professionnelle montrent que celle-ci s'amplifie, qu'elle résulte pour une grande part d'une instabilité croissante de la relation d'emploi et qu'elle s'opère pour l'essentiel à l'extérieur de l'entreprise. Mais ils soulignent également que se développe aussi une mobilité choisie en période de croissance économique et de créations d'emplois. **Le développement de la mobilité professionnelle est un phénomène durable qu'il nous faut mieux prendre en compte et analyser.**

La CFDT considère, à l'instar de ce que souligne le rapport, que les difficultés en termes d'ajustements structurels et conjoncturels de l'offre et la demande de travail sont encore devant nous. Le rapport éclaire d'ailleurs de manière nuancée – en pointant des dynamiques différenciées par secteurs d'activité et par métiers (fortes créations d'emplois, départs en retraite massifs, insuffisance de main-d'œuvre formée, tensions structurelles sur le marché du travail) – le champ des possibles en termes d'évolution des métiers, des qualifications et de l'emploi à l'horizon 2010. Ces difficultés de recrutement touchent tout autant les services à haute valeur ajoutée que les services à la personne. En tout état de cause, la variété de nature des difficultés à

venir montre la nécessité de réponses diversifiées, correspondant à la spécificité de chaque secteur et de chaque métier. **La CFDT souhaite donc voir relancées des études prospectives sur les métiers au niveau sectoriel et régional.**

Pour la CFDT, le relèvement du taux d'emploi en France constitue l'un des enjeux majeurs de la période qui s'ouvre. Les préconisations du rapport sur ce thème vont dans le bon sens. Elle regrette cependant que, ce qui concerne le retour à l'emploi des plus éloignés du travail, l'action des partenaires sociaux, avec la mise en place de la nouvelle convention d'assurance chômage portant création du PARE, ne soit pas mentionnée. Les politiques actives de suivi individualisé et d'accompagnement vers l'emploi des personnes doivent être poursuivies et renforcées, notamment par des dispositifs améliorant la coordination entre l'ANPE et l'UNEDIC.

Maintenir en activité les actifs les plus âgés appelle à un *aggiornamento* des politiques de gestion des ressources humaines des entreprises, qui visent encore trop souvent à écarter les seniors du marché du travail, et une révision des politiques publiques en matière de préretraites. Il faut également prendre en compte les effets des nouvelles pathologies au travail, liées au stress par exemple, sur les salariés âgés. Une nouvelle gestion des âges est donc à promouvoir. Elle pourrait s'inspirer utilement des préconisations du rapport du CES de Bernard Quintreau.

Pour la CFDT, l'insertion des jeunes nécessite un développement de l'alternance, comme l'indique le rapport. La proposition du gouvernement Raffarin d'instaurer des contrats jeunes, qui visent les jeunes non qualifiés, pêche par la faiblesse de la formation proposée. Ces jeunes ont besoin d'un vrai parcours de qualification pour entrer durablement dans le monde du travail.

Les propositions mettant en relation les évolutions du marché du travail et les mouvements migratoires mériteraient une approche plus large et plus globale qui tienne compte de la diversité des motivations à l'origine des flux migratoires. Il y a nécessité, sur cette question et sur celle de l'éventualité d'un assouplissement du critère d'« opposabilité », d'une plus grande concertation entre les services publics de l'emploi, l'OMI et les partenaires sociaux. Aujourd'hui, 90 % des entrées d'étrangers sur le sol français échappent aux autorisations de travail et correspondent aux droits attachés à d'autres titres de séjour. **Mais aujourd'hui, la réflexion sur les flux migratoires doit aussi être abordée au niveau européen.**

En ce qui concerne la qualification, la validation des acquis de l'expérience (VAE) est un outil essentiel pour favoriser la mobilité professionnelle des

salariés. Pour la CFDT, la VAE devrait entrer dans le cadre de la négociation collective, notamment lors de la négociation des plans de formation, et pourrait entre autres s'appliquer en cas de rupture du contrat de travail. Sa mise en place nécessite une simplification du système des certifications en France et une redéfinition des compétences entre l'Etat et les partenaires sociaux. La CFDT estime essentiel le rôle des partenaires sociaux professionnels en ce domaine, car la certification constitue un élément du contrat de travail. Cela implique une actualisation des grilles de classification des conventions collectives qui doivent prendre en compte les compétences.

La CFDT demande le maintien d'une structure de veille, d'analyse, de concertation sur les travaux techniques de prospective concernant l'évolution des métiers, des qualifications et de l'emploi, structure qui permette d'assurer la cohérence et la transversalité des réflexions et des travaux entre les différents acteurs. Dans ce cadre, la création d'une « mission » travaillant sur le long terme, rattachée au Commissariat général du Plan, nous apparaît comme la solution la mieux adaptée et la plus opérationnelle. D'une manière générale, l'anticipation de l'évolution du marché du travail doit veiller à une implication plus forte des partenaires sociaux dans les dispositifs de prospective et d'évaluation des politiques de l'emploi.

Plusieurs points pourraient être ainsi au cœur des travaux de cette « mission » :

- Mettre à disposition des statistiques réactualisées et utilisables, en termes de prospective des métiers, des qualifications et de l'emploi, au niveau sectoriel et au niveau régional.
- Mobiliser l'outil statistique sur une analyse des trajectoires de populations cibles (jeunes, femmes, salariés âgés...).
- Analyser les mobilités professionnelles et géographiques, féminines et masculines, et mesurer leurs incidences sur les mobilités familiales.
- Approfondir les effets des TIC sur l'organisation du travail, les compétences et les qualifications.
- Étudier les incidences de la mobilité sur la composante « ancienneté » des rémunérations.

- Annexe 4 -

- Réfléchir à l'actualisation de la notion de travail non qualifié et analyser les décalages entre la qualification des salariés et celle des postes qu'ils occupent.
- À plus long terme, examiner les effets de la validation des acquis de l'expérience sur la mobilité professionnelle.
- Échanger avec nos partenaires européens sur les modalités de leur approche prospective.

Contribution de la CFTC

Le texte comporte toute la richesse et la diversité des exposés et des interventions dans les groupes de travail. L'étalement des travaux, nécessaire pour un tel sujet, rend nécessaire une réactualisation de certains items traités. La mise en œuvre d'une structure pérenne de prospective résoudrait ces problèmes de délais et d'actualité.

Plusieurs leviers sont préconisés pour contribuer à la mise en convergence des aspirations des personnes, des besoins des entreprises dans une nécessaire cohésion sociale et dans une économie en développement.

- **La formation tout au long de la vie**

Pour la CFTC, c'est de toute évidence que, conformément aux orientations européennes et afin de s'inscrire dans une démarche de développement économique et social, la France doit développer un environnement favorable à l'émergence de la société de la connaissance. Pour cela, l'ensemble des acteurs (État, Régions, partenaires sociaux, etc.) doivent travailler en synergie aux plans national, régional et local.

Par formation tout au long de la vie, la CFTC entend un apprentissage continu qui ne se limite pas aux seules compétences professionnelles mais englobe aussi toute autre connaissance acquise dans un cadre formel ou/et informel. La formation tout au long de la vie, qui doit être ouverte à tous les citoyens, doit contribuer à l'épanouissement d'une citoyenneté active. Elle doit aussi favoriser l'accès et l'adaptabilité à l'emploi, l'insertion sociale et l'épanouissement individuel. Pour la CFTC, l'enjeu est donc à la fois économique, puisque déterminant pour le maintien d'une compétitivité économique, et social, puisque garantissant à chaque citoyen un rôle actif.

La CFTC est attachée au concept français d'« éducation permanente », initié par Condorcet et inscrit dans la loi de 1971 sur la formation (accord national interprofessionnel sur la formation professionnelle), toujours en vigueur. C'est pour cela que, depuis plus de dix ans, la CFTC revendique la mise en œuvre d'un droit individuel d'accès à la formation continue par la création d'un « chèque formation » attaché à la personne et transférable d'une entreprise à une autre.

Pour la CFTC, le développement de la formation tout au long de la vie implique que l'offre publique d'éducation se diversifie en termes de niveaux mais aussi en laissant place aux innovations structurelles et technologiques (bibliothèque virtuelle, e-learning, programmes audiovisuels, offres de formations linguistiques...).

De même, les différents systèmes de certifications ne pourront pas demeurer en l'état et devront permettre aux individus d'élaborer des parcours qualifiants cohérents et pris en compte dans la gestion interne des entreprises. Les publics les plus éloignés de la qualification professionnelle de par leur statut, leur état ou leur sexe doivent mobiliser un ensemble de moyens efficaces dans une nouvelle stratégie pour l'emploi clairement définie et volontariste. Ils doivent pouvoir s'inscrire dans la démarche de formation tout au long de la vie.

- **Le niveau de qualification**

La CFTC est favorable au relèvement du niveau de qualification des personnes, gage de compétitivité des entreprises et d'« assurance contre le chômage de longue durée ». Mais cette qualification doit être reconnue dans les classifications des conventions collectives de branches professionnelles et d'entreprises. Bien que ce niveau élevé de qualification des salariés contribue efficacement au maintien de la compétitivité des entreprises et génère des gains de productivité, force est de constater que les salariés n'en retirent qu'un maigre profit qui ne constitue pas une juste part.

Pour la CFTC, la détention d'un diplôme minimum de niveau V ne peut suffire à qualifier un salarié. Il est nécessaire d'affiner les critères d'évaluation qui sont variables d'un emploi à l'autre, d'un secteur à un autre.

- **Les dispositifs d'aide à l'emploi**

Pour la CFTC, ces dispositifs doivent converger vers un emploi durable justement rémunéré. Il n'est plus tolérable de laisser s'accroître les phénomènes de « travailleurs pauvres » et de « ghettos de la pauvreté ». L'identification sur le marché de l'emploi au plan territorial des postes ne nécessitant pour y accéder aucune qualification de type scolaire et permettant une formation en alternance des personnes les plus éloignées du marché du travail devrait permettre avec le soutien des différents acteurs sociaux de réinsérer un pourcentage non négligeable d'inactifs. De même, les services publics de l'emploi doivent réinvestir les territoires de la précarité afin de garantir un

véritable accès à la diversité des offres du marché aux personnes qui y résident. Il est important de rappeler que l'exclusion ne se situe pas exclusivement en milieu urbain mais qu'elle ravage aussi certaines zones rurales parfois plus cruellement.

Concernant les travailleurs handicapés, des politiques volontaristes d'accès à la ville, aux transports et donc à l'emploi doivent conformément aux orientations européennes être mises en œuvre.

Les rémunérations ont connu au cours de cette dernière décennie une évolution qui s'est faite au détriment des populations les plus fragiles. La fourchette des salaires s'est amplifiée parfois démesurément. Ce phénomène n'est pas sans incidence sur le développement social et culturel du pays. Pour consolider une Europe de la connaissance, il sera incontournable de réaffirmer la progression professionnelle au regard d'un parcours qualifié.

Enfin, la multiplication des emplois à temps partiel non choisis porte atteinte à la qualité de la production et constitue à terme une charge pour la société car elle génère un certain nombre de maux sociaux et sanitaires.

- **Le travail féminin et l'égalité professionnelle**

La CFTC a toujours milité pour l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Cela passe notamment par l'institution de politiques d'orientation scolaire et professionnelle aussi asexuée que possible ; la réduction des inégalités salariales ; l'amélioration de l'accès à la promotion et à la formation professionnelle ; la prise en compte de la nécessité de disposer de temps afin de garantir l'harmonie entre vie professionnelle, vie individuelle et vie familiale, notamment au regard des responsabilités que représente l'accompagnement de l'enfant vers l'âge adulte, de personnes handicapées ou d'ascendants dépendants.

- **La conciliation vie familiale/vie professionnelle**

La CFTC a toujours reconnu la famille comme cellule essentielle dans la construction des personnes. Pour cela, une politique de l'emploi excluant toute reconnaissance du rôle parental et plus largement des obligations familiales amputerait la société de la majeure partie de sa force de développement.

- **La mobilité**

Pour la CFTC, il est nécessaire de procéder à des analyses sur l'élaboration des parcours professionnels en y intégrant la mobilité et la capitalisation d'expériences intra- et extraprofessionnelles ; d'analyser l'impact des mobilités

sur les différentes tranches d'âge ainsi que les obstacles en termes économiques et sociaux ; d'analyser l'impact économique des mobilités ; de sécuriser autant que possible les parcours professionnels.

La CFTC souhaite, au-delà d'un droit au reclassement pour tous, aller vers un droit de reconversion et d'aide à la gestion des carrières en mobilisant l'appétence des salariés et leurs compétences acquises ou acquérables. L'accès au bilan de compétences doit être facilité.

- **L'immigration**

Pour la CFTC, il ne peut être question de poursuivre une politique d'immigration au cas par cas et de se satisfaire d'une situation excluant un grand nombre de migrants de la législation du travail. Il est urgent d'élaborer une nouvelle politique d'immigration responsable et prenant en compte les besoins à court et moyen termes des entreprises et des personnes. Celle-ci ne doit pas se faire au détriment du développement des pays d'origine des populations sollicitées.

La France doit se doter des moyens nécessaires afin de garantir à toute personne acceptée dans le cadre d'un contrat de travail un cadre de vie décent et l'accès à l'ensemble des droits sociaux induits par son statut de travailleur pour lui et sa famille. Lorsque l'installation se pérennise, l'accès à la formation tout au long de la vie doit permettre au travailleur concerné mais aussi à son conjoint et à ses descendants d'accéder au marché du travail au même titre que les nationaux. La politique de lutte contre les discriminations dans l'emploi doit s'intensifier.

- **La durée d'activité et l'emploi des seniors**

Pour la CFTC, il est nécessaire de sauvegarder le contrat social entre les générations. La CFTC a une approche réaliste et mesurée pour répondre aux différents défis à relever sur ces sujets. Il ne peut à notre sens être question d'élaborer une politique globale de gestion des activités des salariés de plus de 50 ans. Il sera nécessaire d'envisager des approches sectorielles garantissant le maintien des droits des travailleurs confrontés à des conditions de travail pénibles ne leur permettant pas de demeurer en emploi. Par ailleurs, il nous semble, en l'état, plus opportun d'envisager une sortie progressive de l'activité afin de garantir le maintien de pyramides des âges harmonieuses et le transfert des savoir-faire.

- **Les technologies de l'information et de la communication**

Pour la CFTC, la qualité de l'emploi est aussi importante que la quantité. Les nouvelles technologies et les nouvelles connaissances en matière ergonomique doivent permettre au salarié d'être dégagé des tâches abrutissantes et des risques d'atteinte à sa santé physique et morale.

En conclusion, tout ce travail n'aura de sens que s'il contribue à l'amélioration des parcours professionnels et au développement des conditions d'accès à des formations qualifiantes de qualité car garantissant non seulement le maintien mais surtout l'évolution des compétences de chacun.

Quant aux préconisations d'ordre méthodologique, la CFTC déplore l'inadaptation de la statistique publique. Elle souhaite la refonte du système national de statistiques afin de le rendre plus opérationnel et utilisable dans une démarche prospective par les acteurs qui ne sont pas des statisticiens, une analyse et des études prospectives, la mise en place d'une veille régionale et internationale, et en particulier européenne, et la reconnaissance du rôle d'information et de formation des partenaires sociaux.

Les données statistiques doivent alimenter annuellement l'information sectorielle afin de permettre aux partenaires sociaux d'être pleinement acteurs des évolutions de la qualification en conformité avec les besoins du marché du travail. Ce travail doit se faire en étroite collaboration avec ceux effectués au niveau européen dans les différents secteurs professionnels et interprofessionnels. Pour la CFTC, il est nécessaire et urgent de travailler sur les conditions de la collaboration entre les différents systèmes de certification, et plus particulièrement sur l'impact d'une généralisation de la gestion par les compétences dans les entreprises.

Pour la CFTC, il n'est pas question de modéliser l'approche analytique, mais plutôt de construire une grille de lecture commune en matière de résultats. Ainsi par exemple, le classement actuel des qualifications professionnelles dans une grille de niveaux correspondant à celle des diplômes pose des problèmes de lecture. Pour la CFTC, la détention d'un diplôme minimum de niveau V est insuffisante pour déterminer qu'une personne est qualifiée.

Pour la CFTC, la création d'une mission « Prospective des métiers et qualifications » ne répondrait que partiellement à l'attente sociale dans ce

domaine. La CFTC s'est prononcée depuis longtemps pour la création d'un « Observatoire des métiers et des qualifications », structure légère à gestion tripartite. Pour la CFTC, cet observatoire interprofessionnel doit être un outil au service des branches professionnelles, des services de l'État, des collectivités territoriales et des partenaires sociaux afin de les aider notamment dans la définition de leur politique nationale et régionale en matière d'emploi et d'évolutions des qualifications. Ses publications doivent pouvoir s'appliquer à l'ensemble des métiers et secteurs, y compris dans les fonctions publiques.

Cet observatoire aurait pour objectifs de collecter et synthétiser des informations sur les métiers afin de les mettre à disposition des différents interlocuteurs ; d'impulser une dynamique pour inciter les branches professionnelles ne disposant pas d'un observatoire à s'en doter ; de contribuer à identifier les facteurs qui risquent d'affecter les métiers par la mise à disposition d'outils de veille ou d'études générales ou ciblées ; et enfin de constituer une instance de réflexion prospective.

Pour la CFTC, une politique de prospective en matière de métiers et de qualification n'a de sens que si elle contribue efficacement au développement d'une société plus solidaire où l'ensemble des salariés recevront une juste rémunération des compétences mises au service de la productivité des entreprises.

Contribution de la CGT

Le groupe « Prospective des métiers et qualifications » du Commissariat général du Plan, que préside Claude SEIBEL et auquel participe la CGT, avait reçu du Premier ministre Lionel JOSPIN mission « *d'éclairer le champ des possibles en matière d'évolution des ressources en main-d'œuvre, tant sur le plan quantitatif que qualitatif* ».

A l'aube de la parution du rapport rédigé par Christine AFRIAT, rapporteur général du groupe, et de sa remise à l'actuel Premier ministre, la CGT répond favorablement à la sollicitation qui lui a été faite d'apporter sa contribution écrite en vue de son inscription en annexe du rapport.

Dégager les éléments prospectifs des métiers et des qualifications d'ici dix à quinze ans s'avère un exercice indispensable, en référence à la formule consacrée de Girardin : « Gouverner c'est prévoir. » Mais cela relève également de la gageure dans un monde en mouvement dont les standards économiques et les relations sociales connaissent des évolutions considérables et de profonds bouleversements.

Un tel exercice suppose en effet d'établir des projections tendancielle à partir des réalités d'aujourd'hui, tout en restant extrêmement prudent sur la continuité de la dynamique dont on peut logiquement penser qu'elle a autant de chances de se poursuivre que de ne pas le faire. Le rapport le reconnaît d'autant plus que nous manquons sérieusement d'outils de mesure et de données pour effectuer une analyse indiscutable et efficace de ces réalités, *a fortiori* s'il s'agit d'anticiper sur leur devenir.

Cependant, une fois rappelée cette nécessaire prudence, la démarche qui consiste à produire plusieurs schémas prospectifs, sous forme de scénarios alternatifs, s'avère d'une grande utilité pour identifier les enjeux qui se présentent dès maintenant et aider à la prise de décision. Il est cependant impératif de ne pas oublier le rapport dialectique qui s'établit entre les évolutions dictées par le progrès et le cours de la vie d'une part et, d'autre part, l'influence des choix qui sont opérés comme des responsabilités qui s'exercent.

Le rapport ne souffre aucune ambiguïté quant à l'expression du caractère déterminant des orientations et décisions politiques sur le cours des choses,

s'inscrivant ainsi en faux contre toute caution à la fatalité. Il pêche cependant par une certaine pudeur à identifier les véritables responsables.

Ainsi les trois champs d'investigation ouverts par le groupe PMQ peuvent-ils, dans leurs intitulés respectifs, donner à croire qu'il s'agit de contraintes imposées par le mouvement naturel de la vie : qu'il s'agisse des conséquences, pour les nommer, des évolutions démographiques, de la diffusion des technologies de l'information et de la communication ou encore des mobilités professionnelles.

I - Évolutions sociales, choix politiques et responsabilités patronales

Il apparaît cependant avec force, à travers les trois ateliers mis en place, à quel point sont déterminantes les logiques économiques et sociales dans lesquelles elles s'inscrivent et, notamment, les stratégies mises en œuvre au sein des entreprises et des branches professionnelles.

Les travaux du groupe PMQ ont en effet mis en évidence un certain nombre d'incohérences, pour ne pas dire d'absurdités économiques, qui sont autant d'injustices sociales. Certaines sont connues, d'autres moins, mais elles relèvent toutes d'une idéologie libérale dont on a pu mesurer par ailleurs toute l'étendue dans la volonté de « refondation sociale du MEDEF ». Une idéologie qui va de pair avec les pratiques d'un autre âge menées par les employeurs dans leurs entreprises.

Ceux qui professent le bien-fondé d'un prolongement de l'activité professionnelle au-delà de l'âge légal d'ouverture des droits à retraite ou, pire encore, l'augmentation de cet âge sous prétexte d'allongement de la durée de vie ou de l'âge moyen d'entrée sur le marché du travail sont ceux qui licencient ou laissent licencier les salariés âgés avant la fin de leur carrière et qui laissent sans mot dire se détériorer leurs conditions de travail et de santé.

Ceux qui dénie aux jeunes le souhait légitime de poursuivre leurs études sous prétexte qu'ils sont mentalement prédisposés à l'apprentissage par le travail plutôt que par l'enseignement et que l'entreprise est le lieu unique et naturel de la formation professionnelle sont les mêmes qui exigent ou laissent exiger systématiquement une expérience professionnelle avant toute embauche, ou qui revendiquent des dispositifs d'insertion aidés du type « contrat jeune » complètement dépourvus de formation.

Ceux qui déclarent vouloir s'appuyer sur les ressources créatrices et l'intelligence individuelle de leurs « collaborateurs » en parlant de « capital

humain » sont les premiers à nier la valeur réelle de la force de travail engagée dans la production de richesses, à instaurer une logique de performance qui ne reconnaît ni les qualifications ni les compétences, et passe outre les garanties collectives telles que la hiérarchie des normes, le salaire minimum et la certification, à présenter une vision unilatérale du dialogue social qui met en cause les droits de salariés et le rôle de leurs organisations représentatives.

C'est au contraire par le double engagement à ouvrir des nouveaux droits pour les salariés et bâtir des garanties collectives fortes, d'une part, et à adopter des mesures à destination des employeurs, à la fois incitatives et coercitives, d'autre part, que peuvent s'ouvrir des perspectives de développement propres à satisfaire dès aujourd'hui et à terme les besoins sociaux. C'est ce que la CGT développe sous la revendication d'un « nouveau statut du travail salarié ».

- **Développer l'emploi et la qualification**

Le premier de ces besoins est manifeste : il s'agit d'un développement sans précédent de l'emploi et de la qualification. Les éléments du diagnostic sont prégnants quant à la nature et au niveau de cette exigence : haute technicité, grande professionnalité, mobilité ascendante et choisie sont au cœur, avec les nouveaux modes de vie et l'évolution des rapports sociaux, des facteurs qui la déterminent.

Il importe avant tout de répondre à l'objectif de croissance hors duquel est obérée toute évolution positive de notre société, en relevant le triple défi du plein emploi solidaire : satisfaire la demande sociale en termes de consommation de biens et de services, assurer le renouvellement des générations (en assumant le choc du « papy-boom »), inscrire les individus et la collectivité dans l'épanouissement personnel et le développement social durable.

Ce développement de l'emploi et de la qualification se conçoit à la fois individuellement et collectivement, quantitativement et qualitativement. Il convient d'améliorer les conditions de travail, de rémunération, de déroulement de carrière et de promotion sociale. Il convient d'assurer la reconnaissance de la force de travail par la certification des qualifications et des compétences, et donc de développer la formation professionnelle continue et la validation des acquis de l'expérience. Il convient de traduire cette reconnaissance dans les grilles de classification, dans la rémunération et dans la définition de l'occupation professionnelle.

Telle est la revendication de la CGT d'une « sécurité sociale professionnelle » : tout salarié devrait certes être assuré d'un emploi stable et bien rémunéré, mais il devrait également pouvoir jouir de droits transférables et opposables qui inscriraient sa trajectoire personnelle dans le développement collectif, indépendamment de tout aléa économique ou de tout assujettissement à l'employeur.

- **Pour une « sécurité sociale professionnelle »**

Ainsi la CGT revendique-t-elle que tout salarié puisse en fin de carrière toucher une rémunération équivalant au double – en valeur constante – de celle qu'il touchait en début de carrière, traduction pécuniaire d'une élévation de sa qualification, elle-même fruit de son expérience accumulée et de sa formation professionnelle continue dont nous formulons l'exigence à hauteur de 10 % du temps de travail, soit environ quatre ans de la vie active.

On mesure l'impact extrêmement bénéfique de telles dispositions sur le développement de la croissance. On est également conscient de leur caractère insupportable dans tous les sens du mot pour les tenants d'un système où tout est subordonné à l'augmentation des dividendes versés aux actionnaires et son corollaire : la pression grandissante sur les salaires (sauf ceux des patrons, s'entend !).

Un exemple particulier de cette contradiction est fourni par un des thèmes étudiés par le groupe PMQ : l'attractivité du travail. Pour les uns, cela ne peut se comprendre que comme l'image du métier ou de l'entreprise et se conçoit donc en priorité comme une démarche de séduction de type publicitaire où l'entreprise se vend plus qu'elle n'achète la force de travail dont elle a effectivement besoin. Au reste, ceux-là surfent indifféremment sur les chiffres du chômage et/ou sur de réelles ou prétendues – c'est selon ! – « difficultés de recrutement » pour déployer des stratégies de gestion du personnel qui reportent leurs responsabilités, et les coûts par la même occasion, sur la collectivité ou les individus eux-mêmes.

Pour les autres dont nous sommes, au contraire, l'attractivité du travail réside d'abord dans les conditions, notamment de rémunération, faites aux salariés. Un bon salaire, particulièrement pour un premier emploi, est non seulement juste socialement et efficace économiquement mais il est aussi, de façon plus subjective, facteur de développement social.

II - Pour une reconnaissance du travail qualifié

Se pose alors la question de la reconnaissance du travail qualifié. C'est-à-dire des indicateurs qui permettent de le mesurer. Il s'agit ici d'un enjeu déterminant pour la période qui s'ouvre. Mais levons d'emblée toute ambiguïté. Si l'on admet que la qualification est la mesure de l'ensemble des savoirs, des savoir-faire et de l'expérience nécessaires à l'activité de travail (les compétences, signifiant de leur côté les capacités à mobiliser les éléments constitutifs de la qualification dans une situation donnée. La qualification et les compétences, qui en constitue en quelque sorte la dynamique, sont donc les indicateurs de la force de travail.) Il n'existe pas de travail ni d'emploi « non qualifié » sauf issu de la volonté de nier toute mobilisation de savoirs et savoir-faire dans l'activité de travail.

Certes, la nomenclature actuelle des niveaux de formation, assimilés généralement à des niveaux de qualification dans la mesure où les diplômes qui en constituent l'épine dorsale servent de références à l'établissement des grilles de classification et à la définition des postes sans pour autant conduire les employeurs à leur reconnaissance effective, entérine de fait, par les niveaux VI et V bis, le concept de personne « non qualifiée ». L'ambiguïté est poussée à son comble dans le projet de « contrat jeune » mis au point par l'actuel gouvernement, qui confère le même statut « non qualifié » aux titulaires du CAP et du BEP. Doit-on pour autant établir une analogie entre la carence de certification professionnelle d'un individu et l'emploi qu'il occupe ou que son niveau le rend susceptible d'occuper ?

Le rapport du groupe PMQ souligne que, « *dans ce contexte, il est permis de se demander si le concept de travail non qualifié est encore non seulement fondé, mais socialement et économiquement acceptable* ». Et de préconiser : « *Il est nécessaire de se donner une nouvelle définition du travail non qualifié sur la base de laquelle une identification des besoins en compétences requises pour les travailleurs les moins qualifiés pourrait être effectuée.* » Un travail de fond s'avère en effet indispensable pour en finir avec des catégorisations injustes et pour déterminer les éléments constitutifs comme les indicateurs de la force de travail quel qu'en soit le niveau.

On sait que, parallèlement, une des trois missions essentielles de la Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP), instaurée par la loi de modernisation sociale n° 2002-73 du 17.01.2002, consiste à établir une nouvelle

nomenclature des niveaux de qualification dont ni la loi ni les décrets d'application ne précisent si elle se substituera ou viendra en complément à l'actuelle nomenclature des niveaux de formation. Une chose est sûre : un tel exercice exige une intervention vigilante des salariés et de leurs organisations représentatives.

Le dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE), dont le CNCP est un des avatars, bouleverse, encore plus que ne l'a fait le dispositif de validation des acquis professionnels (VAP), le paysage de la certification. D'une part, il induit en soi une relecture des éléments constitutifs de la certification (savoirs, capacités, transversalité et/ou spécialité, étalonnage par niveaux) et des relations entre eux (diplôme, titre, certificat de branche ou consulaire). Mais surtout il affirme le droit individuel garanti collectivement à la certification et place le projet personnel du salarié au cœur du rapport social.

D'autre part, il provoque en réaction de la part du patronat, et singulièrement du MEDEF, la volonté de créer un système propre à l'entreprise, fondé sur le rapport individuel employeur-salarié et sur l'inversion de la hiérarchie des normes, inscrite dans la logique « compétences », c'est-à-dire « performance », où serait conféré au seul employeur, voire aux employeurs de la branche, le soin de définir, contrôler et valider les compétences.

Avec un tel système, on est loin de répondre au besoin fondamental de développer l'emploi qualifié dans la double dimension d'une opérationnalité au sens plein du terme, c'est-à-dire englobant les éléments nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle de notre temps (haute technicité, inscription dans un collectif, compréhension des procédés, citoyenneté envers l'entreprise, ...) et d'une potentialité pérenne à la mobilité transversale ou ascendante, personnelle autant que professionnelle, articulant vie professionnelle et vie sociale.

En ce sens, le dilemme qu'exprime le rapport entre les compétences transversales et les compétences spécifiques n'en est pas vraiment un dans la mesure où la professionnalité s'inscrira de plus en plus dans un juste équilibre des deux.

Loin de laisser aux seuls « partenaires sociaux », c'est-à-dire souvent au seul patronat dans les conditions actuelles du droit du travail et des rapports sociaux, les prérogatives de définir et gérer la question centrale du travail qualifié, il est urgent de mettre en place un système où ceux-ci – sans tomber dans l'extrême inverse de la non-intervention – œuvreraient avec et sous le contrôle des pouvoirs publics au bien commun. Cela exige en premier lieu d'ouvrir les

espaces nécessaires et de créer les droits indispensables à l'expression et à l'intervention des salariés.

Il y a manifestement matière et un certain nombre d'opérations ont déjà été engagées qui s'inscrivent sans illusions dans cette nécessaire coopération. Trois thèmes récurrents et liés entre eux que le groupe a examinés en fournissent l'illustration.

Quatre thèmes d'intervention sont retenus.

- **La qualification du travail**

Le rapport évoque le besoin de fort développement des emplois de type tertiaire dans le commerce, l'hôtellerie-restauration et le service aux particuliers. Ce besoin est autant qualitatif que quantitatif. Certes, une simple projection du taux de personnes âgées et le vieillissement démographique laissent supposer de grands besoins de recrutement dans ce dernier secteur d'activité. Mais cela ne questionne-t-il pas l'exigence de professionnalité de ces emplois et donc la nécessité de réfléchir aux contenus de la qualification ?

Le ministère de l'Emploi vient d'ailleurs d'instituer une Commission professionnelle consultative du travail social chargée d'élaborer une nouvelle architecture des diplômes de ce secteur, deux ans après que le ministère de la Jeunesse et des Sports en a fait de même dans le secteur de l'animation.

Cela dit, quand le rapport identifie ces emplois comme « peu qualifiés », ce qui est certes plus acceptable que « non qualifiés », il le fait en regard des emplois qualifiés ou hautement qualifiés de l'encadrement ou de la recherche scientifique, tels qu'ils existent aujourd'hui. Ce faisant, néanmoins, il accrédite l'idée reçue selon laquelle ces emplois ne demandent pas de compétences particulières, ou à tout le moins n'exigent que des qualités individuelles que possède tout un chacun et qui n'appellent donc apparemment aucune reconnaissance professionnelle.

Cela rejoint la contribution que la CGT a apportée à l'atelier sur les technologies de l'information et de la communication à propos de la relation entre les compétences et le genre. Le remarquable travail réalisé par Rachel SILVERA et Séverine LEMIERE, chercheuses à l'Institut syndical d'études et de recherches économiques et sociales de la CGT, met en évidence une discrimination du travail féminin par une prédétermination culturelle négative de l'emploi ou du secteur d'activité où dominant numériquement les femmes (et dont sont victimes au reste les hommes qui professent dans ces catégories). Le

travail féminin est généralement considéré comme le prolongement de la vie domestique et induit une non-reconnaissance des compétences assimilées à la mise en œuvre de qualités naturelles.

N'est-ce pas le même phénomène qui préside à un système où de nombreux métiers ne voient pas reconnues l'ensemble des compétences nécessaires à leur exercice ? Au-delà des secrétaires, infirmières, professeurs d'école ou autres auxiliaires de production, ne doit-on pas réfléchir à ce que recouvre, en termes de reconnaissance de la qualification, le terme générique d'« employé-e » ?

- **La notion de métier**

Le deuxième thème, qui découle du premier, concerne la notion de « métier ». On sait le mot au cœur d'un débat qui rebondit d'un vocable à l'autre : profession, fonction, emploi, poste, etc.

Le groupe PMQ a appuyé sa réflexion sur les travaux du laboratoire universitaire belge LENTIC qui propose de substituer à la distinction entre « nouveaux métiers » et « anciens métiers » le terme de « *nouvelles logiques professionnelles* ». Le rapport souligne que « *cette définition, plus ouverte et plus opérationnelle (...), permet de considérer les traits organisationnels et de dynamique du marché du travail comme aussi importants que les seules caractéristiques professionnelles* ».

Mais cette transversalité concourt à sa façon au brouillage de repères que le patronat nourrit dans sa volonté de casser les garanties collectives propres aux métiers et aux professions. Or, les questions induites par cette problématique du métier et de la reconnaissance des qualifications qui le constituent sont lourdes et conséquentes.

Il s'agit de rien de moins que la relation entre la formation initiale et la formation continue, c'est-à-dire de la capacité à construire une cohérence dynamique entre les contenus de la connaissance et les compétences professionnelles, ce qui implique de revisiter pratiquement l'appareil institutionnel et, notamment, les coopérations à développer entre les commissions professionnelles consultatives, les commissions paritaires de branche et toute autre instance appropriée.

La notion de métier pose également la question du lien entre le travailleur individuel, le travailleur collectif et le collectif de travail, en d'autres termes la corrélation entre la définition de l'emploi et l'organisation du travail. Cette problématique ne peut se circonscrire à l'entreprise mais nécessite d'être considérée à tous les niveaux des rapports du travail et dans toutes les dimensions de la fonction sociale de l'emploi.

Il convient enfin, en parallèle avec le travail de fond que doit incessamment mener la Commission nationale de la certification professionnelle, de mener les recherches nécessaires tant théoriques que pratiques sur les périmètres dans lesquels les métiers et les professions s'inscrivent, sur les espaces communs entre eux, sur leurs parentèles professionnelles, et ce dans une visée dynamique et prospective. Une culture et un langage communs aux observatoires idoines, et une plus grande place réservée aux salariés et à leurs organisations représentatives sont deux des conditions indispensables à ce travail.

- **L'orientation scolaire et professionnelle**

Le troisième thème, connexe aux deux premiers, est celui de l'orientation. Un véritable droit à l'éducation et à la formation tout au long de la vie, assorti du droit à validation des acquis de l'expérience et à certification, pose la question cruciale d'un service public de l'orientation scolaire et professionnelle, point de rencontre des services publics de l'éducation, de la formation et de l'emploi.

Pour la CGT, cela ne signifie nullement d'enfermer toute réponse aux besoins sociaux dans un carcan institutionnel et bureaucratique. Cette vision du service public n'est pas la nôtre. Nous combattons au contraire toute instrumentalisation du service public, dont par exemple le dispositif du PARE constitue, avec son caractère utilitariste et coercitif en direction des salariés privés d'emploi, une illustration emblématique.

Il est au demeurant à regretter que le rapport du groupe PMQ préconise la poursuite de ce dispositif sans réel diagnostic ni étude prospective de ses effets, et sans faire état des débats qui ont animé le groupe sur le sujet.

Un des défis majeurs auxquels serait confronté le service public d'orientation, et que doit relever notre société, qu'elle se dote d'un tel service public ou non, consiste à mener de front le développement de l'emploi et celui de la formation de tous, tout en s'attaquant aux inégalités et donc en privilégiant un certain nombre de catégories dites « prioritaires ».

- **Droits pour tous et lutte contre les inégalités vont de pair**

L'expérience montre deux extrêmes qui se rejoignent dans l'injustice et l'inefficacité. Tout développement général qui ne s'attaque pas aux inégalités les creuse irrémédiablement. La formation va aux formés, la qualification aux qualifiés, la reconnaissance aux reconnus. À l'autre bout, la précarité va aux précaires et les inégalités s'accumulent : plus âgé est le chômeur, plus longue sera sa durée de chômage ; plus subie sera la mobilité du salarié, plus réduite sera son opportunité de promotion professionnelle et plus fort son risque de perte d'emploi...

Mais d'un autre côté, toute politique malthusienne ou axée prioritairement sur le particulier qui ignore le besoin de développement général conduit inexorablement à tirer l'ensemble de la société vers le bas et *in fine* à creuser elle aussi les inégalités.

Une simple projection démographique à l'horizon 2015 montre que la France ne pourra produire, pour répondre à ses besoins, assez de salariés qualifiés à partir des générations scolaires et universitaires, et se trouvera donc dans la nécessité de recourir à l'immigration, dans pratiquement tous les secteurs d'activité et niveaux de qualification.

Avec la globalisation de l'économie mondiale, la construction d'une union européenne élargie et l'évolution des rapports internationaux, l'immigration doit évidemment se considérer en des termes nouveaux. Mais une certitude demeure : le pays ne peut pas se décharger d'une telle responsabilité sur les seules politiques de recrutement et de gestion des ressources humaines du patronat. Surtout quand on sait les ravages que ces politiques produisent.

L'immigration n'est pas le seul sujet pour lequel se pose de façon cruciale la question de l'intervention de l'État et de la puissance publique parallèlement à un développement sans précédent des garanties collectives, des droits des salariés et du rôle du syndicalisme. Il est urgent, plus globalement, de se donner collectivement les moyens d'assurer le développement social par la mise en œuvre de réelles alternatives en matière de droits, de politiques économiques et de régulation sociale, ouvrant sur une nouvelle définition de l'entreprise, une nouvelle place pour le travail et la reconnaissance effective des capacités des individus.

Contribution de FO

La part faite **aux constats** reste prédominante dans ce rapport alors que l'objectif du groupe est de donner des éclairages à nos concitoyens sur l'avenir. Nous comprenons que cet exercice requiert une certaine prudence quant aux évolutions à long terme mais il aurait peut-être gagné à prendre davantage de risques.

La difficulté principale rencontrée dans la rédaction de ce rapport réside dans **la mise en cohérence des différentes études** de façon logique et harmonieuse afin de faciliter les comparaisons et permettre des approches transférables par branches.

D'autre part, l'étude « **L'Emploi par métier en 2010** » gagnerait à être popularisée. Elle est un excellent outil pratique et permet à chacun de se repérer dans son domaine professionnel. Dans ma perspective d'une recherche du plein emploi vers 2010, il serait intéressant de mettre en parallèle l'étude **d'une forme de planification du traitement des demandes d'emplois**.

A ce titre, le thème **des difficultés de recrutement** bénéficie d'une approche par secteur d'activité transférable aux thèmes ci-dessus mais encore trop discrète sur la responsabilité des entreprises en termes de comportements (déséquilibre des pyramides des âges et leur gestion, utilisation des fonds publics pour financer les préretraites...).

Au sujet **du comportement des acteurs** du marché du travail, les jeunes et les femmes font l'objet d'études particulièrement enrichissantes mais on ne retrouve pas suffisamment les travailleurs dits « vieillissants ». Ce sont pourtant les **45-55 ans** qui sont au centre du débat sur la formation professionnelle et les retraites : comment motiver cette génération, mise à l'écart par les entreprises et consciente du risque pesant sur son âge de départ en retraite ?

Ce rapport doit devenir un tremplin pour passer du constat ponctuel, d'études prospectives à un **travail d'analyse régulier des emplois et des qualifications**, dont les données et les résultats doivent être miscibles et transversalement comparables. Il est dommage de fonder l'articulation des qualifications et des compétences dans les besoins de connaissance, ôtant ainsi toute référence à une réflexion sur ce sujet.

Il faut que les interlocuteurs sociaux se saisissent davantage et plus largement de ce sujet pour l'introduire dans les démarches contractuelles qu'ils conduisent soit avec le patronat, soit avec les pouvoirs publics.

- Annexe 4 -

Nous rappelons à ce sujet la démarche que la confédération Force ouvrière poursuit depuis plusieurs années : **la mise en œuvre d'observatoires paritaires de branches permanents.**

Nous souhaitons passer du constat ponctuel et des contrats d'études prospectifs à un travail d'analyse régulier et évolutif des emplois et des qualifications dans les différents secteurs de l'industrie et des services.

Nous souhaitons que soient confirmés ou infirmés le bien-fondé et la validité d'une telle démarche. Dans le cas d'une confirmation, il est primordial que soit proposée une modélisation opérationnelle permettant un diagnostic mais aussi des projections, et, pour ces dernières, la marge d'erreur compatible avec l'efficacité de l'outil. Cette marge d'erreur est un élément déterminant lors de la définition de nouvelles qualifications ainsi que dans l'élaboration des parcours conduisant à leur acquisition, notamment dans le cadre de la validation des acquis de l'expérience. Il s'agit, ici, d'un choix stratégique entre le court terme et le moyen terme qui anime et domine les débats sur les orientations lourdes que nous devons prendre en matière de formation et de capacités professionnelles de nos concitoyens.

Devons-nous laisser dominer l'utilitarisme prôné par les entreprises ou faire prévaloir une culture plus généraliste, gage de futures capacités d'adaptation ? Devons-nous privilégier le comportement assujéti au projet d'entreprise ou promouvoir une volonté d'évolution professionnelle des individus ?

En ce sens, le débat « **qualifications ou compétences** » mérite d'être tenu. Mais la préoccupation syndicale demeure la mise en œuvre de règles collectives constituant un minimum de reconnaissance des capacités professionnelles qui doit ouvrir des moyens de parcours professionnel.

Nous souhaitons que soient montrés les dispositifs par lesquels nous pouvons envisager de faire évoluer les repères collectifs et transférables qui permettent de valoriser la qualification professionnelle sur le marché du travail. En ce domaine, le *turn-over* pratiqué aujourd'hui ne peut apparaître comme satisfaisant. Il est évident que le dispositif du PARE ne peut résoudre le besoin, à moyen terme, des PME en qualifications. Il sera important d'aborder le sujet de l'adéquation en termes de taille d'entreprise.

Au-delà des notions de démographie, de mobilité professionnelle ou de modernisation de l'outil de travail, nous souhaitons fournir à nos concitoyens des éclairages sur l'avenir, permettant autant une première orientation

professionnelle qu'une prise en compte du contexte pour leur reconversion, ce qui correspond, selon l'analyse constante de FO, au rôle du Commissariat général du Plan.

En ce sens, nous souhaitons que soient analysés les problèmes les plus spécifiques de ceux qui, âgés d'environ 45 ans, recherchent des formes de sécurisation d'emploi pour la seconde partie de leur vie professionnelle. Le renversement de la pyramide des âges, l'élévation du taux d'activité et le maintien d'un degré élevé de mobilisation des salariés nécessitent que nous soyons en mesure d'apporter des réponses crédibles à leurs yeux.

Contribution de la FSU

Le rapport du groupe de travail est un outil important pour penser la question des qualifications au cours des années à venir. Ce rapport met bien en évidence que les problèmes d'emploi ne disparaîtront pas avec la modification à venir des flux démographiques, car les aspects qualitatifs (quels emplois ? quelles qualifications ?) sont primordiaux en la matière. Les moins qualifiés continueront d'éprouver de sérieuses difficultés d'insertion professionnelle. Ce constat rejoint la préoccupation constante de la FSU de militer en faveur de l'amélioration du niveau de formation de tous les jeunes.

Le rapport met également en évidence le risque de pénurie de main-d'œuvre qualifiée. L'enseignement, qui absorbe déjà 22 % des diplômés des deuxième et troisième cycles, va avoir de gros besoins de recrutement, ce qui ne manquera pas d'engendrer des tensions, comme le souligne le rapport. Ce constat important rencontre là encore les préoccupations de la FSU. Il est cependant peu probable que les réponses mises en œuvre jusqu'ici par l'État, présentées sous un jour bien optimiste dans la seconde partie du rapport, soient à la hauteur du problème.

Sur ces questions, cependant, il est important de poursuivre et d'approfondir l'analyse. Pour ne citer que ces exemples, comment la formation continue peut-elle contribuer plus efficacement à l'augmentation du niveau de qualification des actifs ? Comment la formation initiale peut-elle préparer mieux à des reprises d'études ultérieures et à la mobilité ? Quelle dynamique des rémunérations les pénuries de main-d'œuvre peuvent-elles entraîner ? D'autres questions n'ont peut-être pas fait l'objet d'une attention suffisante, comme la gestion des âges dans la fonction publique.

Les besoins de connaissance sont importants, qui justifient pleinement la poursuite des investigations sur ces questions et d'autres encore. Aussi la FSU est-elle favorable à la poursuite des travaux du groupe de travail, sa transformation en mission étant certainement un changement pouvant améliorer l'efficacité de son fonctionnement.

Contribution du MEDEF

Le MEDEF a pris connaissance avec intérêt du projet de rapport du groupe « Prospective des métiers et qualifications » du Commissariat général du Plan. Le travail qui a été réalisé par le Commissariat général du Plan apporte des éclairages importants sur le sujet majeur que constitue l'évolution des métiers et des qualifications.

Le MEDEF considère, comme les pouvoirs publics, qu'il est nécessaire d'explorer les évolutions démographiques et leurs conséquences en matière de ressources en main-d'œuvre, et de prévoir l'impact des principaux changements de la société et du monde économique sur les métiers et les qualifications.

Le rapport final du groupe, qui reprend les principaux éléments des ateliers, appelle un certain nombre d'observations. Le MEDEF souscrit globalement aux principaux constats figurant dans la première partie du rapport, ils rejoignent ceux établis dans les branches professionnelles, ainsi :

- Certains développements gagneraient en compréhension pour les partenaires extérieurs s'ils étaient simplifiés, notamment sur les technologies de l'information et de la communication.
- Toutefois l'impact primordial des réalités des marchés économiques, des exigences des consommateurs et des contraintes de la concurrence sur le contenu et les conditions d'exercice des métiers n'est pas mis en évidence.
- Il paraît indispensable de rappeler ces constats, faute de quoi l'analyse et les constats effectués à partir des autres éléments structurels (démographie, évolutions sociologiques) sont insuffisants pour comprendre les caractéristiques et l'évolution des métiers proposés par les entreprises.

En ce qui concerne les priorités et les préconisations, le MEDEF en approuve les grandes orientations. Cependant les solutions proposées relèvent quasi exclusivement de la sphère publique et du niveau national. Elles ne peuvent répondre seules aux enjeux des entreprises dans ce domaine et sont souvent trop éloignées de leurs préoccupations pour les convaincre utilement de

- Annexe 4 -

modifier leurs comportements. Le domaine des métiers et des qualifications relève de la responsabilité majeure des partenaires sociaux.

Il paraît nécessaire de clarifier la responsabilité des différents acteurs : en premier lieu, le monde professionnel et les partenaires sociaux qui donnent une réalité à la qualification professionnelle, les pouvoirs publics avec leurs champs de compétences respectifs (État, Conseils régionaux), enfin les différents organismes publics ou privés qui ont pour objet d'aider les acteurs dans leurs réflexions et leurs démarches.

Enfin, sur les propositions du rapport relatives à l'avenir du groupe, le MEDEF souscrit à l'intérêt d'inscrire ses travaux dans la durée. La création d'une mission « Prospective des métiers et qualifications » pour dix ans offre cependant un risque d'institutionnalisation et de « ronronnement », si elle n'est pas assortie d'objectifs précis, d'obligations impératives de résultats à échéances régulières et d'évaluation de la pertinence des travaux effectués.

Contribution de l'UNSA

En préambule, l'UNSA se félicite du fait que les pouvoirs publics aient décidé de renouveler l'exercice de prospective des métiers et des qualifications auquel le CGP s'était livré au début des années quatre-vingt-dix.

Alors que, dans un avenir proche, la structure démographique de notre pays va être profondément bouleversée, dans un environnement socio-économique lui-même en évolution rapide, l'UNSA ne peut que souligner l'intérêt que représente pour l'ensemble des acteurs sociaux la réalisation d'un exercice de prospective consacré à l'évolution des ressources en main-d'œuvre, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

Par ailleurs, sur un plan formel, l'UNSA enregistre avec satisfaction le fait que, en apportant sa contribution à cette tâche, le CGP agisse à nouveau conformément à son rôle d'instance de concertation et d'explorateur du champ des possibles. Pour l'avenir, l'UNSA souhaite vivement que, compte tenu de l'ampleur des problèmes soulevés dans ce rapport, cette double fonction, qui fonde la légitimité sociale du CGP, soit pérennisée.

L'UNSA entend, tout d'abord, souligner l'opportunité des travaux du groupe de prospective sur les métiers et les qualifications dans le contexte économique et social contemporain.

Certes, le retour d'une croissance plus forte de l'économie depuis la fin de 1996 et ses probables incidences sur les comportements d'activité rendaient nécessaire une actualisation des projections des ressources en main-d'œuvre.

Mais, au-delà, des évolutions démographiques de long terme, l'accélération prévisible du vieillissement de la population et de la population active par laquelle elles vont se manifester, impliquait d'analyser leurs incidences sur les éléments clés du fonctionnement de notre système socioproduitif que sont l'offre et la demande de travail.

Ainsi, au cours des années à venir, des problèmes de renouvellement de la main-d'œuvre vont nécessairement se poser, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, qui justifient que la collectivité s'interroge sur l'évolution des emplois selon les différents domaines professionnels à moyen et long termes, de façon à anticiper la production des compétences correspondantes.

Cet exercice de prospective s'impose également du fait de l'évolution technologique et, en particulier, de la diffusion des TIC, qui va induire une profonde transformation des méthodes de production et des organisations du travail, et agir sur la demande de travail par les entreprises.

L'ensemble de ces transformations ont déjà et auront encore plus demain des conséquences en termes d'exigences de compétences nouvelles, de modifications des contenus des postes de travail et d'impact sur la structure des emplois.

Ces éléments de problématiques peuvent, en outre, être reliés à ceux du COR, sur l'avenir de notre système de retraite, ainsi qu'à ceux du rapport Quintreau. Le maintien en activité des « salariés vieillissants » ne se décrète pas. Si les évolutions technologiques en cours peuvent être source de créations nettes d'emplois, elles peuvent aussi générer des phénomènes d'exclusion des moins qualifiés ou adaptables des salariés actuels et, en particulier, des plus âgés d'entre eux.

Anticiper les changements nécessaires du point de vue de la formation continue des salariés, de son organisation et de son financement ; s'interroger sur les adaptations des organisations et des méthodes de travail sont pour l'UNSA des axes de réflexion et des instruments à mobiliser au service de l'objectif de croissance des ressources en main-d'œuvre, condition nécessaire d'une croissance économique durable.

Enfin, tout en posant des problèmes d'adaptation de la main-d'œuvre, le vieillissement de la population va progressivement modifier la structure de la demande de biens et de services des ménages (développement des services aux particuliers, entre autres).

Pour l'UNSA, ces évolutions sont autant de facteurs de transformation de la structure des emplois qu'il faut anticiper pour éviter que la croissance ne bute sur des contraintes structurelles. Les tensions qui se manifestent déjà sur le financement du système de protection sociale, globalement parlant, en seraient alors d'autant renforcées.

Ces remarques renvoient à la nécessité de dépasser l'horizon conjoncturel dans l'approche des problèmes relatifs aux pénuries de main-d'œuvre.

Ainsi l'UNSA partage l'avis du groupe de travail selon lequel le contexte socio-économique de l'actuelle décennie, marqué par des transformations profondes

des conditions de l'offre et de la demande, implique que les difficultés de recrutement resteront à l'ordre du jour indépendamment des fluctuations de la croissance.

À partir de ces quelques observations, et en s'appuyant sur les conclusions du rapport, il est nécessaire pour l'UNSA de prolonger les travaux du groupe PMQ, en privilégiant quelques orientations stratégiques.

Pour l'UNSA, le vieillissement de la population active, les changements technologiques, les contraintes croissantes de financement de la protection sociale dessinent pour les prochaines années un paysage dans lequel **il faut trouver les moyens de lutter effectivement contre l'exclusion de l'emploi des salariés les plus fragilisés et(ou) les moins expérimentés, soit, en particulier, les jeunes non diplômés, les adultes non qualifiés et ceux que l'on nomme les « salariés vieillissants ».**

Le changement des logiques d'acteurs qui ont été à l'œuvre dans notre pays depuis le milieu des années soixante-dix (concentration de l'emploi stable sur les tranches d'âge médianes de la population active et usage massif des sorties anticipées d'activité) **se présente aujourd'hui pour l'UNSA comme un impératif.**

Celui-ci doit conduire à repenser le déroulement des carrières en gérant les adaptations le plus en amont possible, de façon à faciliter la mobilité professionnelle des salariés à tous les niveaux de qualification.

C'est pourquoi l'UNSA estime **que la mise en œuvre effective de la GPEC et de la validation des acquis professionnels est un objectif prioritaire, dans le secteur privé comme dans le secteur public.**

Ainsi, l'UNSA insiste sur l'importance de l'organisation et de la gestion d'espaces de qualification et de véritables marchés professionnels, enjeux décisifs de la lutte pour l'emploi et contre l'exclusion précoce du marché du travail. **Le groupe PMQ pourrait selon l'UNSA mettre en place une veille sur le développement de nouvelles pratiques allant dans ce sens.**

Il faut faire face aux pénuries de main-d'œuvre qui affectent structurellement certaines branches d'activité, comme le BTP ou l'hôtellerie-restauration. La désaffection qui frappe plus particulièrement ces dernières résulte des contraintes propres à l'exercice de certains de leurs métiers ou à des problèmes d'image. Pour l'UNSA, remédier à cette situation relève donc en partie de l'initiative des partenaires sociaux et de la négociation

collective de branche qui pourrait s'appuyer sur les connaissances produites par l'analyse de ces marchés du travail spécifiques. En ce sens, pour l'UNSA, il faudrait continuer de capitaliser les acquis de la procédure des CEP et envisager de l'étendre à d'autres domaines professionnels où seraient constatés des phénomènes identiques.

Selon l'UNSA, il faut aussi développer les instruments de la gestion territoriale de l'emploi, dans une perspective d'équilibrage du développement socio-économique du territoire. En ce sens, il faut, pour l'UNSA, définir et mettre en place les instruments permettant de faciliter les recrutements et la mobilité des salariés (mise en relation entre l'acceptation de l'emploi, celui du conjoint, l'accès au logement et aux équipements collectifs, en particulier scolaires).

Divers travaux statistiques ont récemment fait état d'une augmentation du nombre des emplois non qualifiés. Pour l'UNSA, **il est donc nécessaire d'entreprendre une réflexion approfondie sur ce thème des « bas niveaux de qualification », sur les salariés concernés et leurs parcours professionnels.** Pour l'UNSA, le suivi des caractéristiques statistiques de cette population devrait être également l'un des objectifs du groupe pour les années à venir (mesure du phénomène de déclassement, liens entre les caractéristiques des salariés non qualifiés et les emplois non qualifiés). Cette piste pourrait ainsi fournir des éléments utiles pour l'analyse et le traitement des problèmes relatifs à la mobilité dans les secteurs privé et public (les emplois non qualifiés sont-ils des sas ou des nasses ?).

Dans le cadre de la poursuite de la réflexion sur les compétences, l'UNSA considère que l'émergence de nouveaux métiers, en particulier dans le secteur tertiaire (services aux entreprises et aux particuliers), pourrait fournir un terrain utile d'analyse. Ce serait là une dimension importante du repérage des emplois correspondants dans le spectre des qualifications existantes et des rémunérations qui leur sont attachées. Pour l'UNSA, les résultats de ces travaux pourraient trouver un débouché dans la négociation collective des branches du tertiaire en permettant de mieux objectiver les compétences attachées à certains emplois, en particulier ceux qui, aujourd'hui, sont considérés comme non qualifiés.

Dans la mesure où la mobilité professionnelle et(ou) géographique est vraisemblablement appelée à devenir une dimension centrale de notre modèle d'emploi, le groupe PMQ pourrait, selon l'UNSA, prolonger son activité par l'observation de ce phénomène dans ses différentes dimensions (en particulier en différenciant l'analyse selon le genre). **En ce sens, selon l'UNSA, l'expertise acquise dans l'analyse des mobilités pourrait désigner le groupe comme l'observateur qualifié des effets de la mise en œuvre prochaine de la validation des acquis professionnels.**

Pour l'UNSA et dans le même esprit, compte tenu de l'importance stratégique que revêtira, dans les prochaines années, l'évolution du volume des ressources en main-d'œuvre (financement de la protection sociale et, en particulier, des régimes de retraite par répartition), **le groupe pourrait assurer une veille de l'évolution des comportements d'activité, tant chez les jeunes que chez les actifs âgés, catégories où résident de ce point de vue les principales marges de manœuvre à mobiliser.**

Au total, les éléments qui précèdent plaident pour la pérennisation du travail d'expertise entrepris par le groupe PMQ dans l'esprit retenu par le « scénario 3 » du rapport. Pour l'UNSA, celui-ci correspond en effet le mieux à la dimension du problème et constitue le seul qui permette de donner la visibilité nécessaire au traitement qu'entendent lui réserver les acteurs.

Pour l'UNSA, du traitement efficace de ces questions, c'est-à-dire du caractère plus ou moins pertinent qui sera donné à l'éclairage à moyen terme des évolutions de l'offre et de la demande de travail, dépendra largement l'évolution de l'emploi et de la croissance, à un moment où il est crucial que l'un et l'autre soient maximisés et consolidés, eu égard aux problèmes de financement que va connaître prochainement notre système de protection sociale.