

| LES NOTES DE L'INSTITUT

L'emploi à vie est mort,
vive l'employabilité !



PRÉSIDENT

Xavier Huillard, président-directeur général de Vinci

CONSEIL D'ORIENTATION

Pierre BELLON, président du conseil d'administration de Sodexo

Alain BENICHOU, président de IBM France

Laurent BURELLE, président-directeur général de Plastic Omnium*

Philippe CARLI, directeur général du Groupe Amaury

Henri de CASTRIES, président-directeur général d'AXA

Dominique CERUTTI, president and Deputy CEO at NYSE Euronext

Philippe CROUZET, président du directoire de Vallourec

Antoine FREROT, président-directeur général de Veolia Environnement

Pierre-Antoine GAILLY, président de la CCI Paris Ile de France

Françoise GRI, directrice générale du groupe Pierre et Vacances *

Henri LACHMANN, président du conseil de surveillance de Schneider Electric*

Bruno LAFONT, président-directeur général de Lafarge

Christophe de MAISTRE, président de Siemens France SA

Gérard MESTRALLET, président-directeur général de GDF SUEZ*

Christian NIBOUREL, président de Accenture France

Henri PROGLIO, président-directeur général d'EDF

Baudouin PROT, président du conseil d'administration de BNP Paribas

Denis RANQUE, président du conseil d'administration d'EADS

Jacques RICHIER, président-directeur général d'Allianz France

Augustin de ROMANET de BEAUNE, président-directeur général de Aéroports de Paris

Frédéric SAINT-GEOURS, président de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie*

Pierre-Sébastien THILL, associé de CMS Bureau Francis Lefebvre

DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL


Frédéric Monlouis-Félicité

* *Membres du Bureau*

L'emploi à vie est mort, vive l'employabilité !

Rapport issu des travaux de l'Observatoire de prospective sociale
sous la présidence de Jacques Gounon,
Président-Directeur général du groupe Eurotunnel

LES NOTES DE L'INSTITUT
Septembre 2014



© Institut de l'entreprise, 2014

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution
réservés pour tous les pays

Directeur de la publication : Frédéric Monlouis-Félicité, délégué général de l'Institut de l'entreprise

Sommaire

Composition de l'Observatoire de prospective sociale	7
Synthèse	9
Introduction	15
1. La sous-estimation des transformations de l'économie et du travail	19
1. L'AUTOMATISATION CROISSANTE DE TÂCHES COMPLEXES	19
2. L'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL	23
3. LES TRANSFORMATIONS DE L'ÉCONOMIE	24
2. Les emplois et les compétences de demain ne seront pas ceux d'aujourd'hui	29
1. L'ÉVOLUTION RÉCENTE DE L'EMPLOI EN FRANCE	29
2. LES EMPLOIS DE DEMAIN	32
3. LES CLASSES MOYENNES : LES PREMIÈRES CONCERNÉES PAR L'EMPLOYABILITÉ?	37
4. L'ÉVOLUTION DES FORMES D'EMPLOI	40
5. L'ENJEU DU TRAVAIL PEU QUALIFIÉ	44
6. VERS UN DÉSASSORTIMENT DES COMPÉTENCES (<i>SKILLS MISMATCH</i>)?	48
7. VERS DES RUPTURES GÉOGRAPHIQUES PLUS MARQUÉES?	51
8. LES COMPÉTENCES CLÉS DE DEMAIN	53

3. Les freins à l'employabilité	57
1. LES FREINS LIÉS À UNE MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE LIMITÉE	59
2. LES FREINS LIÉS À UNE MOBILITÉ FONCTIONNELLE LIMITÉE	61
3. LES FREINS LIÉS AU DÉFICIT D'ATTRACTIVITÉ DE CERTAINS SECTEURS, MÉTIERS OU ENTREPRISES	64
4. LES FREINS LIÉS AUX MODES DE RECRUTEMENT DES EMPLOYEURS	65
5. L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DES POLITIQUES D'EMPLOYABILITÉ	68
Recommandations	71
1. RENFORCER LA MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE ET FONCTIONNELLE	72
2. DYNAMISER LA FORMATION INITIALE ET LA FORMATION CONTINUE	77
3. MIEUX INFORMER ET SENSIBILISER LES INDIVIDUS	80
4. SORTIR DU CULTES DU DIPLÔME	82
5. ANTICIPER LES BESOINS EN COMPÉTENCES DE DEMAIN	86
6. SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI DANS LES SERVICES	89
Annexes	93

Ce rapport, fruit des échanges d'une commission de travail créée en 2013 sous la présidence de **Jacques Gounon**, Président-Directeur général, groupe Eurotunnel, entend présenter les nouveaux enjeux de l'employabilité. L'objectif est de sensibiliser à la fois les employeurs, les salariés et les pouvoirs publics à ce thème à partir d'un certain nombre de constats et de propositions. Ces réflexions s'inscrivent dans la lignée des travaux de l'Institut de l'entreprise sur l'entreprise de l'après-crise, imaginant un « pacte d'employabilité », que les propositions à la fin de ce rapport viendront préciser ¹.

1. Institut de l'entreprise, *L'Entreprise de l'après-crise, Renouveler la contribution de l'entreprise à la cohésion sociale*, janvier 2010, p. 19.

Composition de l'Observatoire de prospective sociale

Jacques GOUNON, Président-Directeur général, groupe EUROTUNNEL, Président de la Commission

Jacques ADOUE, Vice-président en charge des ressources humaines, CAPGEMINI

Yves ARNAUDO, Directeur du développement RH, LA POSTE

Marc CANAPLE, Responsable du département de droit social, CCIP

Caroline CANAVESE, Directeur relations sociales Europe, AXA

Jean-Michel CAYE, Senior Partner et Managing Director, BCG

Pierre-Aimery CLARKE DE DROMANTIN, Directeur des affaires Sociales, AFEP

Marie-Pascale COLOMBIER, Directrice emploi et mobilité, SANOFI

Yohan DEHE, Group employee engagement director, SODEXO

Eudoxe DENIS, Directeur des études, INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Bernadette DUREAU, Directrice des ressources humaines, Groupe hospitalier Paris Saint-Joseph

Jean-Marc HARY, Directeur des ressources humaines, SODEXO Facility management

Philippe KOCH, Directeur des relations institutionnelles, IBM

Béatrice LAFAURIE, Directrice des ressources humaine des cadres, SNCF

Jean-Patrick LAJONCHERE, Directeur général, Groupe hospitalier Paris Saint-Joseph

Isabelle MATHIEU, Directrice des ressources Humaines, PWC

Frédéric MONLOUIS-FELICITE, Délégué général, INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Denis MONNEUSE*, Expert associé, INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Pascal MORAND, Directeur général adjoint, CCIP

Xavier MOULINS, Directeur des ressources humaines, groupe EUROTUNNEL

Dominique OLIVIER, Directeur des ressources humaines, ROBERT BOSCH

Laurence d'ORGLANDES, Chef du service affaires sociales, Fédération Nationale des Travaux Publics

Philippe PALLOT, Directeur des affaires sociales, SODEXO

Géraldine PLENIER, Directrice de la RSE, CAPGEMINI

François ZOETELIEF TROMP, Senior partners, KEA&PARTNERS

* Rapporteur des travaux de la Commission

AUDITIONS :

Hugues DE BALATHIER, ancien chef du département « Travail Emploi » du Centre d'Analyse stratégique (CAS)

Nada CONAN, Directrice de l'Institut de formation, SOGETI/CAPGEMINI

Véronique DEPRez-BOUDIER, Chef du département « Travail Emploi » du Commissariat général à la stratégie et à la prospective (CGSP)

Isabelle QUAINON, Directrice de la formation, VEOLIA Environnement

Mathilde TABARY, Responsable du développement social et de la RSE, CARREFOUR

Le rapport de la Commission a été rédigé par Denis Monneuse et Laetitia Strauch, chargée d'études à l'Institut de l'entreprise.

Synthèse

La France s'effraie de son taux de chômage au plus haut depuis les années 2000. Les mesures de traitement social du chômage se succèdent, en vain. Bien entendu, des mesures de court terme seraient plus que bienvenues pour remédier à cette situation regrettable. Mais la focalisation sur de telles solutions empêche aussi de considérer avec attention une importante condition de l'emploi à long terme, l'évolution des compétences des actifs concomitante à celle des métiers, soit leur *employabilité*. Dans ce contexte, l'employabilité dépasse largement la simple question de la formation.

La réflexion sur l'employabilité trouve sa justification dans le long terme, car elle advient dans un contexte d'innovations continues, liées au numérique et à l'automatisation, qui viendront bouleverser la structure de l'emploi dans les prochaines années. Par ailleurs, la tendance à l'œuvre depuis quelques années est à l'émergence d'un « droit à l'employabilité », qui certes présente des avantages pour les salariés, mais pourrait faire peser sur les entreprises des obligations inapplicables. Ceci implique de réfléchir aux rôles respectifs des entreprises, salariés et pouvoirs publics, au service d'une employabilité réelle.

Pourquoi réfléchir à l'employabilité

La plupart des analyses prévoient, du fait de la mondialisation des échanges et de l'automatisation, l'augmentation concomitante du nombre de métiers très qualifiés et très peu qualifiés, surtout dans les services. Entre les deux, les métiers moyennement qualifiés seraient voués à être remplacés par des machines². Si la technologie n'est pas nécessairement source de chômage à long terme, le développement technologique peut avoir des conséquences négatives sur l'emploi à court terme. Ainsi 42 % des

2. Pour davantage de détails sur cette question, voir Institut de l'entreprise, *Faire entrer la France dans la troisième révolution industrielle : le pari de l'innovation*, mai 2014.

emplois en France et 54 % dans l'Union européenne seraient susceptibles d'être automatisés d'ici quelques années.

Si ces questions ne sont pas prises en compte, un « désassortiment des compétences » (« *skills mismatch* ») est à craindre, soit l'absence de concordance entre les besoins des employeurs et les compétences de la force de travail. En l'occurrence, la France se situerait en 7^e position (sur 11 pays) en matière d'adaptabilité des compétences du fait d'une mobilité professionnelle limitée³.

Dans ce contexte, développer l'employabilité s'avère une tâche primordiale.

Le défi de l'employabilité : une co-responsabilité de l'entreprise et du salarié

Aujourd'hui, le développement d'un « droit à l'employabilité » pour les salariés, et donc d'obligations corrélatives pour l'employeur sous la forme de responsabilité juridique (GPEC, DIF et CIF, accords seniors) tend à relativiser les obligations du salarié. Or la construction d'un parcours professionnel ne peut se faire que si le principal intéressé y est impliqué.

La responsabilisation des individus en la matière est donc indispensable. Mais celle-ci suppose en premier lieu une certaine transparence et un travail d'information. En particulier, il semble judicieux que le service public de l'emploi informe mieux la population active sur les bassins d'emploi et les métiers qui recruteront à l'avenir. Il pourrait pour ce faire utiliser le *big data* dont il dispose pour créer un site Internet indiquant, par bassin d'emploi et par métier, quelles sont les opportunités actuelles mais aussi les évolutions en cours selon des horizons de temps différenciés (*Proposition 3.1*).

Ensuite, pour susciter subtilement la responsabilité des actifs, des outils de motivation comme les *nudges*⁴ pourraient être utilisés (*Prop. 3.3*), comme l'incitation par les bonnes pratiques exercées par les autres. En montrant à leurs salariés que leurs collaborateurs réfléchissent à leur employabilité, en réalisant par exemple des diagnostics personnalisés d'employabilité, les entreprises pourraient susciter une dynamique vertueuse.

3. PWC, *Adapt to survive*, avril 2014.

4. Le *nudge*, mot qui signifie littéralement petit coup de coude, et au sens figuré, encouragement, incitation, est ici une référence à l'ouvrage de deux universitaires américains, Richard Thaler et Cass Sunstein, *Nudge : Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness* (Penguin, 2008), qui a connu un grand retentissement dans le monde anglophone, et qui réfléchit à la façon dont des changements subtils dans le cadrage et la présentation des décisions peut avoir un impact sur la manière dont les personnes vont y répondre.

Il faut toutefois se garder d'un discours simpliste sur l'employabilité, selon lequel il suffirait de former des personnes aux métiers en tension pour réduire le nombre d'emplois vacants. En même temps, il faut cesser de penser que seuls les mieux formés et les plus qualifiés se saisiront des occasions offertes. Développer son employabilité est à portée de tous, pour autant que l'on possède la motivation et la persévérance nécessaires.

Dans ce contexte, l'employabilité relève donc d'une co-responsabilité de l'entreprise et du salarié.

Pour développer l'employabilité, miser sur l'anticipation, les compétences et la mobilité

LA TRANSPARENCE COMME PRINCIPE POUR ANTICIPER LES EMPLOIS DE DEMAIN

De nombreuses études sont aujourd'hui disponibles sur les emplois et leur évolution, comme la « Prospective des métiers et des qualifications (PMQ) »⁵. Or ces exercices ne s'accompagnent ni de plans d'action concrets ni de suivi. Il semblerait que l'obstacle actuel tienne à la difficulté à mettre ces études à la portée de tous et à les adapter à chaque cas individuel. En réalité, c'est bien la transparence des perspectives d'employabilité qu'il faut développer en personnalisant le plus possible les différents diagnostics. En l'occurrence, la transparence s'avérerait le premier allié de la responsabilité du salarié. Or il est un domaine en pleine expansion, l'auto-mesure (« *quantified self* »), qui nous offre un exemple intéressant de personnalisation par l'utilisation des données. Ces pratiques se sont notamment développées dans la santé, avec les podomètres et autres balances connectées, en attendant les applications à venir de la génomique. Pour œuvrer à l'appropriation par les actifs des analyses sur l'employabilité et donc à la responsabilisation de ces derniers, on pourrait donc tenter d'y appliquer les principes du *quantified self*. On pourrait par exemple développer une application où l'on renseignerait les données relatives à son emploi et son profil, et qui donnerait une estimation du potentiel d'employabilité pour une certaine échelle de temps. (*Prop.* 5.4).

5. Menée par France Stratégie et la Dares <http://www.strategie.gouv.fr/blog/2014/07/rapport-les-metiers-en-2022/>

PRIVILÉGIER ET ANALYSER LES COMPÉTENCES

L'évolution des métiers est trop rapide pour que la formation initiale s'y adapte dans le même temps, tandis que les compétences génériques ne s'apprennent pas nécessairement au cours de la formation. Ceci implique de fonder le recrutement des salariés sur des critères plus larges que le seul diplôme ou le poste préalablement occupé. Mais pour pouvoir miser sur un salarié au profil atypique, il faut savoir reconnaître des compétences « transférables ». Pour ce faire, on pourrait utiliser les outils numériques, en l'occurrence la collecte et l'analyse de données en grand nombre, pour mieux évaluer un candidat ou un salarié – il s'agit en somme d'appliquer l'esprit du *big data* aux ressources humaines (Prop. 4.2).

RENFORCER LA MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE

Le développement de l'employabilité est grandement facilité par la mobilité géographique. Or celle-ci n'est pas toujours aisée. Pour y remédier, on pourrait envisager l'évolution du contrat de travail en autorisant l'employeur à modifier le lieu de travail sans que cela constitue une modification substantielle du contrat de travail (Prop. 1.2). Par ailleurs, on pourrait réduire le coût de la mobilité géographique en aidant les mobilités vers des zones peu attractives ou attractives, selon les cas (Prop. 1.3).

L'emploi de demain : services et auto-entrepreneuriat

SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI DANS LES SERVICES

Parmi les emplois en croissance, les services figurent en très bonne place. Il semble donc indispensable pour favoriser leur essor d'œuvrer à la suppression des barrières à l'entrée des professions réglementées, nombre de ces professions faisant partie des services (Prop. 6.1). Par ailleurs, certaines compétences indispensables à ces métiers, telles que l'autonomie et l'attention aux autres, viennent parfois à manquer chez certains salariés, d'où l'idée de développer leur sens de l'engagement par des activités caritatives, par l'intermédiaire du mécénat d'entreprise (Prop. 6.3).

DU SALARIAT AU SELF-EMPLOYMENT

Parallèlement, à la croisée du contexte économique, des évolutions technologiques et des aspirations individuelles, ce sont aussi les formes d'emploi qui seront bouleversées, avec l'essor de l'emploi en *free lance*. Si l'on a pu croire au siècle dernier à l'avènement d'une société de salariés, cette prédiction semble aujourd'hui remise en cause, d'autant que ces nouvelles formes d'emploi, souvent choisies, sont portées par le développement des outils numériques.

Conclusion : la technologie, alliée de l'employabilité

En effet, le numérique et plus généralement les innovations liées aux données sont le terreau des néo-entrepreneurs, en favorisant travail à distance, horaires et temps choisis. L'apport de la technologie est tout aussi envisageable dans les entreprises, où les nouvelles technologies peuvent aider à repenser la formation continue, avec les *massive open online courses* (MOOCs) (*Prop. 2.1*), ou à évaluer plus rigoureusement les compétences (cf. *infra*). Elle se développe aussi comme support au marché externe de l'emploi, comme le montre l'essor des réseaux sociaux professionnels, des sites de *matching* ciblés et des sites de « prêts » d'employés. Elle est enfin le premier vecteur de transparence et d'appropriation par les personnes des analyses prédictives sur l'emploi (cf. *infra*).

La technologie, perçue comme menace pour l'employabilité, en devient alors l'un des principaux alliés.

Introduction

De la question de l'emploi à celle de l'employabilité

La question de l'emploi est au centre des préoccupations des Français. Elle fait d'autant plus l'objet d'attention que le président de la République s'est clairement engagé sur ce thème, en promettant d'inverser la courbe du chômage.

Or les politiques « classiques » de lutte contre le chômage (partage de l'emploi, création d'emplois aidés) ont montré leurs limites. Elles reviennent souvent à regarder le problème du sous-emploi sous un angle relativement étroit et à court terme, sans aborder de front la question de la compétitivité des entreprises françaises et celle de leur main-d'œuvre dans un contexte mondialisé de concurrence internationale.

À une époque de croissance économique faible, la question de l'employabilité devrait être au centre des débats en tant que voie à la fois défensive (sauvegarder certains emplois) et offensive (en créer de nouveaux) pour lutter contre le chômage. Assurer la montée en compétences de la main-d'œuvre et mieux adapter les compétences aux besoins d'une économie des savoirs devraient être des priorités en France pour créer plus d'activité à l'horizon 2020⁶.

Qu'est-ce que l'employabilité ?

Depuis le début du XX^e siècle et suivant les auteurs, la notion d'employabilité a fortement varié⁷. Depuis les années 1990, l'employabilité est généralement définie, à l'échelle individuelle, comme la capacité d'un individu à obtenir un emploi acceptable compte tenu de l'adéquation de ses caractéristiques personnelles, en particulier ses compétences, aux besoins du marché du travail. À l'échelle collective, il s'agit du degré d'adéquation des salariés aux besoins du marché du travail aussi bien interne qu'externe.

6. McKinsey Global Institute, *French employment 2020 : five priorities for action*, mars 2012.

7. Cf. B. Gazier, *L'introuvable sécurité de l'emploi*, Flammarion, 2006.

Cette définition restant large, on peut repérer différents types d'employabilité :

- L'employabilité-sécurité : la capacité à garder son emploi (job security). Elle est mesurée par le degré de menace sur l'emploi, la santé de l'entreprise, la possibilité de délocalisation et d'automatisation d'un métier.
- L'employabilitéaccès : la capacité à (re)trouver un emploi (*employment security*). Elle est mesurée par la probabilité de ne pas être au chômage.
- L'employabilité-adaptation : la capacité à développer ses compétences selon les besoins de son poste. Elle est mesurée par l'aptitude des individus et leur capacité à accompagner le changement au sein de l'entreprise, leur capacité d'apprendre à apprendre.

L'employabilité est particulièrement en jeu lors des transitions critiques sur le marché du travail, c'est-à-dire dans les zones à risque au cours de la carrière :

- L'entrée dans la vie active
- L'employabilité interne, dans l'entreprise
- L'employabilité externe, à savoir la capacité à rebondir après la perte de son emploi

Maintenir l'employabilité est donc un impératif à la fois pour les personnes en poste et pour celles hors de l'emploi.

L'intérêt pour l'employabilité a crû grâce à quatre phénomènes :

- La prise de conscience que le licenciement économique de personnes ayant travaillé 15 ou 20 ans à un même poste, dans un métier en voie de disparition en France, conduisait au chômage de longue durée et à une grande difficulté sociale ;
- La prise de conscience des effets délétères de la marginalisation de seniors sur les marchés du travail internes ou externes : leurs compétences sont parfois disqualifiées et les employeurs les considèrent alors comme n'étant plus adaptés à leurs besoins ;
- La prise de conscience qu'il est de moins en moins probable de faire toute sa carrière au sein d'une seule entreprise : l'emploi à vie est plus rare, y compris dans les grandes entreprises.
- Le constat que l'employabilité devrait être un sujet de préoccupation d'autant plus important que les transformations de l'économie et de l'organisation du travail, largement suscitées par l'innovation et l'automatisation des tâches, devraient modifier la forme et le contenu des emplois dans les prochaines années.

Dans ce rapport, l'employabilité à la sortie des études et la question de l'apprentissage par alternance sont volontairement peu abordées. Le sujet de l'emploi des jeunes a fait par ailleurs l'objet d'un rapport spécifique publié en lien avec la fondation JP Morgan au premier semestre 2014⁸.

Les recommandations qui sont faites ici s'inscrivent dans le cadre français.

L'employabilité comme élément clé de lutte contre le chômage

Une pénurie de travailleurs dotés des compétences adéquates est une menace pour la croissance et donc, indirectement, pour l'emploi⁹. Le niveau de qualification de la population active joue en effet sur le niveau de chômage. On note par exemple une corrélation entre le niveau des adultes en mathématiques et le taux de chômage d'un pays¹⁰.

L'évolution du taux de chômage depuis la crise économique de l'automne 2008 est révélatrice de l'importance de l'employabilité des individus. Aux États-Unis, le taux de chômage des travailleurs ayant acquis une formation inférieure au baccalauréat (ou équivalent) a doublé jusqu'à atteindre plus de 15 % tandis que celui des travailleurs ayant au minimum une licence (ou équivalent) n'a jamais dépassé 5 %. En France, le taux de chômage des personnes possédant le brevet des collèges est de 13.5 % contre 5,6 % chez ceux qui disposent d'au moins une licence.

Ces inégalités en matière d'employabilité conduisent à un désassortiment des compétences (*skills mismatch*) au sens où un taux de chômage élevé cohabite avec des emplois non pourvus du fait de la difficulté des employeurs à trouver certains profils sur le marché du travail. Alors que le taux de chômage s'accroissait aux États-Unis, 30 % des entreprises indiquaient disposer de postes vacants depuis plus de six mois qu'elles ne parvenaient pas à combler¹¹. Au Japon, 80 % des entreprises faisaient état d'écarts similaires. En Europe, un quart des employeurs déclarait avoir des difficultés à recruter à certains postes par manque de candidats qualifiés, en particulier parmi les techniciens et les ingénieurs¹². Deux tiers des dirigeants européens

8. Institut de l'entreprise, *10 propositions pour réconcilier les jeunes avec le marché du travail*, Charles de Froment, juillet 2014.

9. C. Goldin and L. Katz soulignent le lien entre capital humain et croissance dans *The race between education and technology*, Harvard University Press, 2008.

10. Cf. M. Baumard, « Etre nulle en maths coûte cher à la France », *Le Monde*, 5 décembre 2013.

11. McKinsey Global Institute, *An economy that works : Job creation and America's future*, juin 2011.

12. ManpowerGroup, *Talent Shortage*, a survey of 39,641 employers in 39 countries, 2011.

estimaient même qu'un des défis à venir était l'offre limitée de candidats présentant les compétences recherchées¹³.

Pour revenir à la France, le fait de connaître des pénuries dans certains types de métier (le taux de chômage des ingénieurs est uniquement de 4 % en France par exemple¹⁴), d'avoir des difficultés à recruter dans certains secteurs alors que le pays compte près de 11 % de chômeurs est une situation difficilement acceptable socialement. 570 000 offres ne sont satisfaites que dans un délai de 3 mois ou plus et environ 400 000 tentatives de recrutement sont abandonnées chaque année faute de candidat¹⁵. Ne serait-ce qu'à Pôle Emploi, 116 300 offres d'emplois ont été retirées en 2012 faute de candidat. Il faut y voir un déficit d'attractivité de certains métiers, le manque de fluidité du marché du travail et, bien entendu, une inadéquation (réelle ou ressentie) entre les compétences attendues par les recruteurs et celles disponibles.

Il y a donc un risque de mise à l'écart d'une partie de la population active doublé d'un frein à la croissance économique. C'est pourquoi on peut regretter que l'employabilité ne soit pas suffisamment un concept central dans les politiques publiques, dans les réflexions stratégiques des employeurs et dans l'esprit des travailleurs.

L'objectif du rapport

Le parti pris est d'éviter de tomber dans la correspondance classique entre employabilité et formation professionnelle. L'employabilité va bien au-delà, faisant écho au modèle social français, à la sécurisation des parcours professionnels, au système éducatif, aux politiques RH des entreprises ou encore au fonctionnement du marché du travail.

13. PricewaterhouseCoopers, *Global CEO survey of 1,201 business leaders in 69 countries*, 2011.

14. La Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI) estime qu'il faudrait former 10 000 ingénieurs de plus qu'actuellement chaque année.

15. Conseil d'Orientation pour l'Emploi, *Emplois durablement vacants et difficultés de recrutement*, 30 septembre 2013.



La sous-estimation des transformations de l'économie et du travail

Les transformations en cours et à venir de l'économie, d'une part, et du travail, d'autre part, bouleversent à la fois les besoins des entreprises et ceux de la population active. Alors qu'un peu plus de la moitié des dirigeants estiment que moins d'un quart de leurs collaborateurs vont voir leur métier évoluer ou devoir changer de métier dans les cinq ans à venir¹⁶, des études prospectives prévoient des évolutions bien plus larges. On peut alors se demander si les transformations en cours, notamment l'accélération de l'automatisation, ne sont pas sous-estimées.

1. L'AUTOMATISATION CROISSANTE DE TÂCHES COMPLEXES

Le travail humain n'a eu de cesse d'être concurrencé par l'apparition de nouveaux outils.

La substitution du capital au travail au cœur du capitalisme

Les révolutions industrielles du début et de la fin du XIX^e siècle ont été en grande partie engendrées par l'introduction de machines venues remplacer la force manuelle. La période actuelle – que d'aucuns considèrent d'ailleurs comme la troisième révolution industrielle¹⁷ – marquée par l'automatisation de tâches de plus en plus nombreuses et surtout de plus en plus complexes est peut-être en train de produire des effets encore insoupçonnés sur l'emploi.

¹⁶. EY/LinkedIn, *La révolution des métiers*, avril 2014.

¹⁷. Cf. Institut de l'entreprise, *Faire entrer la France dans la troisième révolution industrielle*, mai 2014.

La substitution du capital au travail provoque nécessairement la disparition de certains métiers et le déclin de certains secteurs. La thèse du déversement sectoriel, selon laquelle la disparition de certains emplois est compensée par la création d'autres emplois, montre ses limites en matière de chômage en cas de faible croissance économique. Pour prendre un cas fictif, un automate remplace par exemple dix employés alors qu'il suffit de deux ingénieurs pour le concevoir et d'un technicien pour s'occuper de sa maintenance. Autrement dit, il faut innover toujours plus et développer de nouveaux secteurs d'activité pour créer de nouveaux emplois compensant la disparition d'emplois traditionnels.

Deux cas de figure sont toutefois à distinguer en lien avec l'automatisation :

- Le cas où la machine est un complément du travail humain : l'utilisation d'appareils sophistiqués par les chirurgiens ou les commandants de bord par exemple les aide à gagner en précision, en qualité de travail, en efficacité, mais ne supprime pas leur emploi ; la technologie vient en appui.
- Le cas où la machine se substitue totalement au travail humain : un robot remplace un ouvrier sur une chaîne de montage, un distributeur automatique remplace un employé au guichet, etc. Dans ce cas, il y a une concurrence frontale entre l'homme et l'automate.

Le caractère exceptionnel des innovations en cours

Si la substitution du capital au travail est au cœur du capitalisme, en quoi l'évolution actuelle est-elle nouvelle ?

Tout d'abord, le fait que l'automatisation avance à un rythme élevé et constant, notamment du fait des progrès en matière de robotisation et des technologies numériques, si bien que de nombreuses activités sont en train d'évoluer en même temps¹⁸. L'automatisation ne concerne pas seulement quelques secteurs d'activité comme en temps normal, mais l'ensemble d'entre eux ; l'industrie n'est pas la seule concernée.

Ensuite, les progrès de l'intelligence artificielle, c'est-à-dire la construction de programmes informatiques qui s'adonnent à des tâches qui demandent des processus mentaux de haut niveau (apprentissage continu, organisation de la mémoire, raisonnement critique)¹⁹, sont impressionnants. Des robots peuvent désormais effectuer de nombreuses tâches qui étaient autrefois l'apanage d'individus. La révolution des robots (ou « robolution »)

18. E. Brynjolfsson, A. McAfee, *Race against the machine : How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy*, Digital Frontier Press, 2011.

19. G. Tisseau, J. Pitrat, *Intelligence artificielle : problèmes et méthodes*, Puf, 1996.

est en marche, 47 % des emplois étant susceptibles d'être automatisés d'ici 20 ans aux États-Unis²⁰. En France, ce seraient 49 % selon Bruegel et 42 % selon Roland Berger et 49 %, et dans l'Union européenne 54 % sur la même période²¹.

Les premières tâches à pouvoir être remplacées sont les tâches dites routinières, suivant des processus clairs et prédéfinis, nécessitant des compétences moyennes : comptabilité, travail de bureau, tâches répétitives de production²². Les secteurs les plus touchés seront ceux du transport et de la logistique, l'administration et la production manufacturière, mais aussi les services. Plus précisément, les métiers qui vont le plus probablement être remplacés par des machines sont ceux de téléconseillers, comptables, agents immobiliers, machinistes...

Parmi les expérimentations en cours, on trouve des robots-traders, des robots-journalistes, des robots-cuisiniers, des robots-téléconseillers. L'automatisation ne concerne donc pas uniquement des métiers peu qualifiés, ce qui est nouveau, le progrès technique impactant traditionnellement en premier lieu les emplois peu qualifiés et le travail physique.

Les tâches qui ne peuvent pas être automatisées devraient se réduire. Seules la résolution de tâches non structurées, le travail à partir de nouvelles informations et des tâches manuelles non routinières demeurent uniquement l'apanage de l'homme²³. Les métiers de travail éditorial, d'ingénieur chimiste, de dentiste ou encore de thérapeute sont donc moins concernés par l'automatisation.

L'acceptabilité sociale de l'automatisation

Seule l'acceptabilité sociale d'une invention permet à celle-ci de se diffuser pour devenir une véritable innovation ; sans appropriation, il n'y a pas d'innovation²⁴. Les progrès technologiques ne «sont donc pas les seules variables à prendre en compte.

Plusieurs facteurs expliquent la diffusion de l'automatisation. Le coût du travail, élevé dans les pays occidentaux, du fait de la fiscalité et de la protection sociale accordée aux salariés, incite à l'automatisation. D'autant que les machines doivent certes être

20. C. Frey, M. Osborne, « The future of employment : how susceptible are jobs to computerisation? » Oxford working paper, 17 septembre 2013.

21. Le Point, « Les nouveaux jobs », dossier du 3 juillet 2014, cf. encadré P. 36 et Jeremy Bowles, *Chart of the Week : 54% of EU jobs at risk of computerisation*, 22 juillet 2014. <http://www.bruegel.org/nc/blog/detail/article/1399-chart-of-the-week-54-percent-of-eu-jobs-at-risk-of-computerisation/#.U84OUXNINjo.twitter>

22. D. Autor, « The Polarization of Job Opportunities in the U.S. Labor Market, Implications for Employment and Earnings », *Community Investments*, 2011, vol.23, n°2.

23. F. Levy, R. Murnane, *Dancing with robots. Human Skills for Computerized Work*, Third way, 2013.

24. N. Alter, *L'innovation ordinaire*, Puf, 2000.

amorties mais elles ne font pas grève, ne supportent pas de charges patronales et ne sont pas soumises aux 35 heures. Dans le même temps, la baisse du coût des technologies (généralement fabriquées et assemblées dans des pays à bas salaires) accélère leur diffusion tandis que le vieillissement de la population dans les pays occidentaux devrait stimuler la domotique.

Si le luddisme, c'est-à-dire le mouvement violent apparu dans les années 1810 en Angleterre qui consistait à briser les machines par rejet du progrès technique, a disparu dans les faits, il n'a pas totalement disparu dans les esprits. D'où les différences de modes d'organisation d'un pays à l'autre et la difficulté à prévoir la diffusion des inventions. Du point de vue technique, rien n'empêche par exemple les acteurs de la grande distribution de systématiser les caisses automatiques à la place des caisses traditionnelles. Si celles-ci ne sont développées que progressivement et modérément, c'est en raison de la pression syndicale pour maintenir les emplois de caissiers et du refus de certains consommateurs d'utiliser des caisses automatiques.

Mais les résistances cèdent peu à peu. Nous nous habituons progressivement à parler à des machines et à interagir avec elles. Quant aux travailleurs, ils n'ont pas vraiment la possibilité de résister à l'intrusion de nouvelles technologies au travail.

2. L'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Les technologies de l'information et de la communication produisent aussi des effets non négligeables sur l'organisation du travail. En sus de prendre parfois la place de tâches productives, elles peuvent aussi remplacer la relation client. Nul besoin aujourd'hui d'entrer en contact avec un quelconque employé pour commander et imprimer son billet de train ou son billet de théâtre par exemple. Le consommateur final est de plus en plus sollicité pour utiliser lui-même les machines à la place des salariés. Ainsi, c'est le client qui réserve sa place d'avion à une machine, qui scanne ses achats, qui commande son menu à une borne dans un fast-food, qui enregistre un chèque à la banque ou programme un virement sur Internet²⁵.

Autre évolution notable qui a une incidence sur la manière de travailler : la dématérialisation, à savoir le partage et la conservation d'information numérisée, sans support physique. Le but est de faciliter la communication, de moderniser les processus, d'améliorer la fiabilité et la conservation des données, de réaliser des gains de productivité. Là encore, il ne s'agit pas d'un phénomène totalement nouveau, mais l'ampleur du phénomène est impressionnante du fait de capacités de stockage accrues pour un coût modéré et de moteurs de recherche performants pour classer et chercher les informations.

Dans les entreprises, des tâches à faible valeur ajoutée (la saisie manuelle par exemple) disparaissent du fait de la numérisation des documents et des métiers sont fortement impactés. Le secteur des services et, plus largement, les fonctions supports sont particulièrement concernés. Les organismes de sécurité sociale sont par exemple amenés à diminuer leurs besoins de main-d'œuvre en agents de recouvrement, techniciens, agents de courrier, ou agents administratifs²⁶.

25. M-A Dujarier, *Le travail du consommateur*, La Découverte, 2008.

26. Cf. Mazars/Geste, *Etude des impacts de la dématérialisation des données et des échanges sur les métiers de la sécurité sociale*, juin 2011.

3. LES TRANSFORMATIONS DE L'ÉCONOMIE

L'histoire économique est largement corrélée à l'histoire des innovations technologiques. Ceci dit, deux types d'innovations technologiques sont à distinguer²⁷ :

- > Les technologies de continuité : ce sont des améliorations continues d'une technologie existante.
- > Les technologies de rupture : ce sont des innovations technologiques qui remplacent une technologie dominante qui préexistait ou bien qui créent un nouveau marché, en transformant les usages. Par exemple, les appareils photo numériques ont supplanté les appareils photo traditionnels et ont permis de développer un nouveau rapport à la photographie et à l'image.

Notre époque est marquée par l'apparition de plusieurs technologies de rupture, à commencer par le numérique. D'où des bouleversements de pans entiers de l'économie et une obligation pour les entreprises de revoir leur *business model*, donc les emplois et les compétences nécessaires en leur sein. Le déclin d'une entreprise comme La Redoute est ainsi emblématique de la disparition progressive de la vente par correspondance au profit du commerce en ligne.

L'externalisation de certaines tâches ou activités entières, à faible valeur ajoutée pour l'entreprise ou bien, au contraire, demandant une expertise spécifique, modifient également la structuration des emplois. De nouvelles formes d'externalisation se mettent en parallèle en place grâce au *crowdsourcing*. Ce procédé, qui consiste à faire appel aux capacités d'un très grand nombre d'internautes afin qu'ils effectuent des tâches diverses, connaît une utilisation commerciale qui permet de sous-traiter des tâches spécifiques. Des plates-formes se développent alors comme des marchés en ligne pour faire appel à des fournisseurs travaillant à la tâche.

Les délocalisations industrielles vers des pays à bas salaires, facilitées par la baisse du coût du transport et par les nouveaux outils de communication²⁸, renforcent le déversement sectoriel au profit du tertiaire. S'il est exagéré d'imaginer la France comme un pays sans usine et si l'impact des délocalisations est parfois surestimé (elles représentent 0.4 % des emplois chaque année²⁹), des pans entiers de l'industrie ont

27. C. Christensen, *The Innovator's Dilemma*, HarperBusiness, 1997.

28. D. Acemoglu, D. Autor, « Skills, Tasks and Technologies : Implications for Employment and Earnings », *Handbook of Labor Economics*, Elsevier, 2011.

29. Insee, « Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'industrie française », *L'économie française*, 2005-2006.

disparu depuis les années 1970, dévastant des bassins d'emplois dont les compétences ne correspondent plus aux besoins du marché.

L'internationalisation des entreprises est un autre phénomène à prendre en compte, qui exige des compétences nouvelles (pratiques linguistiques, management interculturel) souvent détenues par une part limitée de la population active. Ces lacunes causent une perte d'emplois par rapport au potentiel de l'économie³⁰.

LE CAS DU SECTEUR BANCAIRE (1/2) : L'ÉVOLUTION DU SECTEUR

Le rapport de Simon Nora et Alain Minc en 1978 sur l'informatisation de la Société prédisait que « la banque sera la sidérurgie de demain » du fait de la « révolution télématique » amenée à détruire un grand nombre de métiers. Cette prédiction n'a pas eu lieu dans la mesure où la banque n'a pas détruit d'emplois depuis cette période mais en a au contraire créés ! Cependant, cette révolution est peut-être en passe d'avoir lieu.

Le secteur bancaire illustre parfaitement plusieurs des phénomènes cités. L'automatisation n'a cessé de se développer, de même que le travail du client qui, grâce à des applications sur son *smartphone*, réalise des actions qu'il devait autrefois demander à son banquier de réaliser. Certains métiers administratifs, voire de conseil, seront sans doute à moyen terme remplacés par des machines. Enfin, le secteur est également touché par des transformations importantes, les banques à distance, sans contact direct entre employés et clients, ayant fait leur apparition. Une partie de l'activité peut alors être délocalisée (les plateformes téléphoniques par exemple).

Par conséquent, l'employé au guichet est menacé de raréfaction. Le cabinet Sia Partners envisage jusqu'à la fermeture de 3 000 agences en France d'ici 2017, soit 8 % des agences¹.

1. Cf. A. Michel, « Avec Internet, de moins en moins de guichets », *Le Monde*, 12 février 2014.

30. Cf. Commission européenne, *Des entreprises plus performantes grâce à une connaissance accrue des langues*, Recommandations du Forum des Entreprises sur le Multilinguisme, 2008.

Reste que dans les dix prochaines années, il faudra aussi remplacer la génération du baby-boom partant à la retraite : selon France Stratégie³¹, sur la période 2012-2022, en additionnant les flux de départs en fin de carrière et les créations nettes d'emploi, le nombre annuel de postes à pourvoir avoisinerait les 800 000 par an. Parmi ces postes à pourvoir, 78 % seraient consécutifs à des départs en fin de carrière.

EMPLOI ET PRODUCTIVITÉ : UN IMPOSSIBLE MARIAGE ?

En 2008, la productivité du travail a baissé au Royaume-Uni, au contraire de l'emploi, qui a augmenté. Si l'on compare cette récession aux précédentes, la productivité après 2008 a baissé davantage et moins augmenté ensuite. Selon la Chambre des Communes¹, l'un des facteurs possibles est que cette récession a été la plus longue et la plus profonde depuis la Seconde guerre mondiale au RU – le PIB a chuté de 6,3 % et que la plupart des emplois créés depuis fin 2009 l'ont été dans des activités à faible productivité – l'hôtellerie, la restauration, le nettoyage des bureaux. Par ailleurs, le taux d'emploi s'explique par l'augmentation du temps partiel et de l'emploi indépendant. Il est normal que le taux de participation décline pendant les récessions puisque les plus âgés partent plus tôt à la retraite et les autres tendent à renoncer à chercher un emploi. Or il semblerait que lors de la précédente crise les Britanniques ont tout fait pour garder leur emploi. C'est l'inverse qui s'est produit aux États-Unis, où le taux de participation a chuté, tandis que la productivité se maintenait. La plus grande différence est visible pour le groupe des jeunes adultes, dont la participation a baissé aux États-Unis, contrairement au RU.

Les différences de politiques publiques entre les deux pays pourraient expliquer cette distinction. Le RU a réformé son marché du travail afin de faire en sorte que les chômeurs restent à la recherche d'un emploi, tout en réformant les allocations à destination des actifs comme les prestations d'invalidité et les allocations pour parents isolés, ce qui a poussé des dizaines de milliers de personnes à revenir sur le marché du travail. Dans le même temps, aux États-Unis, le nombre de personnes recevant une assurance d'invalidité a augmenté d'environ deux millions depuis 2006.

1. <http://www.parliament.uk/business/publications/research/briefing-papers/SN06506/the-productivity-puzzle>

31. France Stratégie et DARES, *Les métiers en 2022, Résultats et enseignements, Rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications*, juillet 2014.

La faible productivité au RU ne semble pas soutenable à terme. Elle est d'ailleurs la cause principale de la baisse des salaires réels depuis 2010. Les employeurs ont ainsi embauché de nouveaux salariés, plutôt qu'investi dans des technologies de qualité. Aux États-Unis au contraire, l'investissement dans les innovations technologiques est massif, comme l'expliquent Eric Brynjolfsson et Andrew McAfee dans *The Second Machine Age*. Les économistes restent toutefois divisés concernant la durée de ce phénomène au RU : sera-t-il temporaire ou durable, et n'est-ce que le début d'une période de faibles salaires et faible productivité ? Pour certains d'entre eux, la solution réside entre autres dans l'augmentation de l'investissement privé.

On observe donc deux situations quasiment inversées, où la vigueur du marché du travail semble aller de pair avec une productivité en baisse, et vice-versa. Le développement de l'employabilité dans ce contexte serait dual, avec d'un côté des emplois nombreux gage d'une employabilité des personnes peu qualitative parce que peu productive, de l'autre une employabilité liée à des métiers plus qualifiés mais plus rares.



Les emplois et les compétences de demain ne seront pas ceux d'aujourd'hui

Le développement technologique peut avoir des conséquences négatives sur l'emploi à court terme, mais les innovations sont aussi créatrices d'emploi. *In fine*, l'évolution est plus qualitative, sur la nature des postes de travail, que quantitative³². Quelles sont alors les conséquences des transformations de l'économie et des nouvelles formes d'organisation du travail ? Que nous disent les études prospectives sur les compétences à détenir et les métiers vers lesquels se diriger pour préserver son employabilité ?

1. L'ÉVOLUTION RÉCENTE DE L'EMPLOI EN FRANCE

Les besoins en main-d'œuvre de la part des employeurs dépendent de multiples facteurs : l'évolution de l'organisation du travail, les départs à la retraite, la conjoncture économique, la mobilité du personnel. L'analyse des besoins en main-d'œuvre des entreprises est donc instructive sur l'évolution de l'employabilité.

Les métiers les plus recherchés

Si l'on se focalise sur les métiers recherchés en France depuis le début des années 2000, voici les 15 principaux³³ :

32. Cf. Institut de l'entreprise, *Faire entrer la France dans la troisième révolution industrielle : le pari de l'innovation*, mai 2014, p.44-46.

33. Credoc, *Les besoins en main d'œuvre des employeurs*, décembre 2011.

	Effectifs annuels moyens à recruter 2002-11
Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie	104 606
Animateurs socioculturels, de sport et de loisirs	65 105
Agents d'entretien	59 822
Caissiers, employés de libre-service	48 901
Employés de maison et assistantes maternelles	48 000
Cuisiniers	47 885
Agents, hôtesses accueil, standardistes, employés admin.	41 112
Représentants, VRP	37 225
Ingénieurs et cadres de l'informatique (sauf commerciaux)	33 336
Secrétaires, assistantes	32 922
Plombiers, chauffagistes, menuisiers et autres ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment	32 324
Vendeurs autres qu'en alimentation et équipement de la personne	30 935
Maçons qualifiés	26 346
Cadres commerciaux et technico-commerciaux	25 476
Aides-soignants	24 231

Malgré l'hétérogénéité apparente, des regroupements apparaissent. Les métiers recherchés sont avant tout :

- Des métiers relativement peu qualifiés dans les services, que ce soit dans le service aux entreprises, aux particuliers ou dans le secteur de la santé.
- Des métiers de l'hôtellerie-restauration et du commerce
- Des profils qualifiés du secteur de la construction
- Des métiers de services à forte activité cognitive

Si l'on raisonne par secteur, sans surprise, le secteur des services est toujours celui qui recrute le plus avec plus de la moitié des besoins en main-d'œuvre chaque année. Il concentre même près des deux tiers des projets de recrutement en 2014³⁴. Cela s'explique notamment par un fort recours aux postes saisonniers et par un fort *turnover*. Il faut aussi noter que l'externalisation de certaines activités fait passer dans le secteur des services certains métiers autrefois comptabilisés dans l'industrie³⁵. Le commerce est le deuxième secteur en termes de niveau de recrutement, en particulier dans le commerce de détail.

³⁴. Crédoc/Pôle Emploi, *Les besoins en main-d'œuvre des employeurs*, 2014. Ces études sont toutefois à prendre avec prudence : il s'agit des *intentions* d'embauche, il peut y avoir des écarts avec la réalité.

³⁵. Direction générale du Trésor, « Le recul de l'emploi industriel en France de 1980 à 2007 : quelle est la réalité ? », *Trésor-Éco*, n° 77, septembre 2010.

Quant à l'industrie, il s'agit d'un secteur où les recrutements ont nettement diminué au cours des années 2000. Ce sont surtout les postes peu qualifiés qui disparaissent du fait de l'externalisation, de délocalisations, de l'automatisation et des gains de productivité. En revanche, l'industrie recrute des ouvriers qualifiés et des profils commerciaux. Un tiers des recrutements concerne des métiers tertiaires (commerciaux, secrétaires, agents d'entretien).

Enfin, la construction a connu une forte chute depuis la crise économique de fin 2008.

2. LES EMPLOIS DE DEMAIN

Quels sont les métiers qui devraient croître au cours de la prochaine décennie ? Plusieurs travaux de prospective tentent de répondre à cette question³⁶.

Dares (horizon 2020)

- Poursuite de la tendance des années 2000 sur le marché du travail, notamment de la féminisation : les femmes devraient représenter 49 % de la population active occupée.
- Création de 1,5 million d'emplois entre 2010 et 2020, portant le nombre d'emplois total en France à plus de 27 millions
- Croissance des cadres (1/3 des emplois créés) et des professions intermédiaires, ces deux catégories socioprofessionnelles devraient représenter plus de 40 % de l'emploi
- Croissance des métiers d'aide et de soin à la personne avec 350 000 créations nettes d'emploi en 10 ans
- Croissance des métiers qualifiés dans le bâtiment
- Diminution des métiers administratifs et agricoles
- Maintien des emplois peu qualifiés à 18 % de l'emploi total

France active/Dares (horizon 2022)

- Environ 800 000 postes par an à pourvoir : 20 % de nouveaux postes, 80 % de postes en remplacement de départ en fin de carrière. Au total, 1,7 million d'emplois devraient être créés pour atteindre un total en 2022 de 25,8 millions d'emplois en France
- Croissance des postes de cadres de 1,2% par an, soit près de deux fois plus que la moyenne
- Poursuite de la tertiarisation, notamment dans les professions de soins et de services à la personne : 350 000 créations nettes sont attendues dans ce domaine entre 2012 et 2022
- Repli des fonctions administratives et des métiers agricoles
- Stabilité de l'emploi dans l'industrie mais augmentation de la qualification exigée des ouvriers : 19 000 emplois d'ouvriers peu qualifiés devraient disparaître et 120 000 emplois d'ouvriers qualifiés devraient apparaître
- Une tendance à la polarisation moins marquée que dans d'autres pays occidentaux

³⁶. Dares, *Les Métiers en 2020*, mars 2012 ; France active/Dares, *Les métiers en 2022*, juillet 2014 ; Conseil d'analyse stratégique/CGSP, *Les secteurs de la nouvelle croissance : une projection à l'horizon 2030*, 2012 ; UK Commission for Employment and Skills, *The Future of Work. Jobs and Skills in 2030*, février 2014.

*Les « zero-hour contracts », qui représentent 3 % des contrats aujourd'hui en Grande-Bretagne, sont des arrangements à la demande entre un employeur et un salarié. Le nombre d'heures de travail n'est pas fixé à l'avance et le salarié est payé au nombre d'heures effectuées.

CGSP (horizon 2030)

- Poursuite de la tertiarisation, l'industrie ne devrait représenter que 10 % des emplois (contre 20 % en 1990)
- Croissance des métiers de services à la personne et aux entreprises. 826 000 emplois devraient être créés dans les services à la personne
- Croissance des emplois dans l'économie verte. L'effet sur le secteur de la construction est notamment visible : 320 000 emplois sont attendus dans ce secteur
- Croissance des emplois cognitifs (R&D, design, ingénierie, marketing, publicité, architecture) et création de nouveaux métiers dans ce domaine. 385 000 emplois devraient être créés ne serait-ce que dans les métiers de conseil et d'assistance.
- Diminution des postes administratifs, en particulier dans la fonction publique (1/4 des destruction d'emplois prévues, soit plus de 238 000 emplois)
- Diminution de certains secteurs soumis à une forte concurrence internationale : le textile, l'automobile, la métallurgie.
- Diminution des emplois d'ouvriers qualifiés et peu qualifiés

UK Commission for Employment and Skills (horizon 2030)

- Augmentation de 33 % du nombre de travailleurs âgés de plus de 65 ans
- Plus de 100 000 créations d'emploi dans l'industrie du fait du développement de nouveaux processus de haut niveau, de relocalisations et de délocalisations de proximité
- Croissance des métiers de la santé et du social
- Déclin des métiers manuels et administratifs
- Développement des "zero-hour contracts"*
- La majorité des emplois seront directement connectés aux nouvelles technologies

Des analyses plus qualitatives montrent aussi la création de nouveaux métiers. Par exemple, il y a quelques années, les métiers de *data scientist* ou de *community manager* n'existaient pas. Si le volume d'emplois de *data scientist* restera modeste, le nombre de *community managers* est plus important et devrait augmenter dans les années qui viennent³⁷.

D'après l'Apec, parmi les métiers en émergence chez les cadres et qui pourraient déboucher sur une pénurie sur le marché du travail, on retrouve des métiers du marketing (*webmarketer*, chef de projet e-CRM, *digital brand manager*), les métiers traditionnels transformés par le e-commerce (chargé de clientèle en ligne, *e-category manager*), des métiers tels que le *yield manager* qui se développent dans le secteur touristique, et les métiers du *fundraising*³⁸.

L'agence de communication Sparks&Honey a même listé 20 métiers du futur : conseiller en productivité, curateur personnel digital, fermier urbain, imprimeur 3D, spéculateur de monnaie alternative, thérapeute en désintoxication digitale, archiviste de vie numérique, pilote de drone³⁹.

37. 81% d'augmentation de 2013 à 2020 selon Viadeo et Roland Berger. *Le Point*, "Les nouveaux jobs", dossier du 3 juillet 2014.

38. Apec, *Référentiel métiers en émergence*, mai 2013.

39. <http://fr.slideshare.net/sparksandhoney/jobs-of-the-future-deck-v3-090413mf>

L'EXEMPLE DE LA MÉTALLURGIE

Ce secteur a perdu 264 000 emplois directs entre 1990 et 2000¹. Entre 2000 et 2008, 208 000 emplois supplémentaires ont été supprimés, auxquels s'ajoutent 80 000 emplois supprimés pendant la crise de 2008-2009. Au total, ce sont donc 623 000 emplois qui ont été détruits entre 1990 et 2010, soit 31 % de l'emploi total de la branche en deux décennies.

Cependant, malgré la baisse du nombre d'emplois industriels, la métallurgie n'a jamais cessé de recruter. En effet, les différentes branches ont subi des transferts vers d'autres secteurs et en parallèle une vague de départs à la retraite plus importants encore que les baisses d'effectifs. Le défi démographique est visible. Les départs ont dû être compensés par des embauches et cette tendance va se poursuivre voire s'amplifier dans les années à venir. Les besoins en recrutement seront élevés : ils sont estimés entre 115 000 et 128 000 par an d'ici 2020.

Si tous les métiers sont concernés, ces besoins devraient se concentrer principalement sur les opérateurs qualifiés, les ingénieurs et cadres techniques. L'élévation du niveau de qualification des salariés sera particulièrement effective dans les secteurs à haute technologie (produits informatiques, électronique). Les bac + 2 dotés d'une formation technique et les bac + 5 auraient la cote quand les peu qualifiés verraient croître la barrière à l'entrée. La structure des emplois et l'organisation de l'entreprise se modifient donc avec une augmentation de la part des ingénieurs et cadres techniques et une importance grandissante des fonctions conception. Parmi les métiers d'avenir, on trouve ceux liés à la robotique ou l'ingénierie (ingénieur robotique, *lean manager*), les métiers liés aux normes et à la qualité (responsable QHSE, *risk manager*), et les métiers liés aux fonctions commerciales et marketing (responsable e-commerce, ingénieur export, acheteur)².

Les besoins en recrutement des jeunes pourraient dépasser les flux de diplômés pour certains de ces métiers. Malgré le contexte économique morose, les tensions au recrutement seront fortes sur les métiers techniques de ce secteur disposant d'une image plutôt négative, donc peu attractive.

1. Observatoire de la Métallurgie, *Etude prospective sur l'évolution des emplois et des métiers de la métallurgie*, septembre 2012.

2. Opinionway/CCIP, *Les nouveaux métiers industriels*, novembre 2013.

Un des points à noter pour la compétitivité de l'économie est que, mis à part les nouvelles technologies, la plupart des secteurs en développement ne sont pas des secteurs entraînants, capables de faire croître à leur suite d'autres pans de l'économie. Les créations d'emploi se font en particulier dans des secteurs très dépendants des politiques de l'emploi (le service à la personne, le périscolaire) ou des normes (bâtiment de second œuvre).

AUTOMATISATION : QUELS EMPLOIS POUR QUELS RISQUES ?

Le cabinet Roland Berger a récemment réalisé une étude pour estimer le nombre d'emplois susceptibles d'être automatisés en France dans les prochaines années. Selon le cabinet, au total, 42 % des emplois sont à risque.

- **Des exemples d'emplois les plus à risque (en %, soit la probabilité d'automatisation) :**

- Conseiller fiscal (99 %)
- Horloger (99 %)
- Projectionniste (97 %)
- Agent immobilier (81 %)
- Archiviste (76 %)

- **Des exemples d'emplois les moins à risque :**

- Orthodontiste et prothésiste (0 %)
- Chef d'équipe sapeurs-pompiers (0 %)
- DRH (1 %)
- Logisticien (1 %)
- Chef de ligne de production (2 %)

- **Les emplois au plus fort potentiel de croissance se trouveront dans la médecine, l'environnement, la relation commerciale, le management et la technologie.**

- **Des exemples de nouveaux emplois ou emplois en croissance :**

- Expert en bilan carbone
- Supply chain manager
- Développeur d'applications
- Data miner
- Fundraiser

NB : n'entrent pas dans le champ de l'étude les métiers de service aux particuliers et de l'artisanat dont la pérennité est assurée.

Source : Le Point, "Les nouveaux jobs", dossier du 3 juillet 2014.

3. LES CLASSES MOYENNES : LES PREMIÈRES CONCERNÉES PAR L'EMPLOYABILITÉ ?

La véritable distinction à prendre en compte aujourd'hui est entre les tâches routinières (suivant des processus clairs et prédéfinis, nécessitant des compétences moyennes) et les tâches non routinières plus qu'entre les métiers qualifiés ou peu qualifiés. Comme de nombreux emplois intermédiaires correspondent à des tâches plutôt routinières, ce sont ces emplois qui sont les plus menacés par l'automatisation : comptabilité, travail de bureau, tâches répétitives de production... D'où une baisse à prévoir des emplois administratifs et des professions manuelles qualifiées⁴⁰. Tous les emplois qualifiés ne sont pas à l'abri.

Un risque possible serait l'accroissement du déclassement scolaire : les moyennement diplômés qui verraient leurs postes automatisés pourraient se reporter vers des postes traditionnellement occupés par des travailleurs peu ou pas diplômés.

Les emplois impliquant des interactions complexes et requérant des connaissances approfondies, de l'esprit critique et de l'expérience⁴¹, généralement qualifiés d'emplois de l'économie de la connaissance, sont en revanche peu menacés par l'automatisation. Par exemple, les (bons) managers ne peuvent pas être remplacés par des robots. Ils savent motiver, prendre du recul, prendre la bonne décision tout en tenant compte de l'humain et des considérations économiques. Ceux qui ont de bonnes connaissances en nouvelles technologies sauront en tirer profit pour accroître leur productivité et leur valeur ajoutée⁴². Il devrait en résulter une croissance des professions les plus cognitives (dirigeants, cadres supérieurs, professions intellectuelles et scientifiques, professions intermédiaires).

Quant aux métiers peu qualifiés (professions élémentaires), ils devraient se maintenir, voire croître, en particulier ceux qui ne sont pas délocalisables car ils impliquent un contact direct avec un public (métiers de la santé, du transport, socio-éducatifs, du commerce). Des tâches physiques spécifiques demeurent réservées aux humains, en particulier la manutention non automatisable. Les métiers peu qualifiés se remettent même à croître depuis le milieu des années 1990 et la Dares prévoit une stabilisation de ces métiers au cours des prochaines années⁴³.

40. CEDEFOP, *Labour-market polarisation and elementary occupations in Europe : Blip or long-term trend ?*, 2011.

41. B. Johnson, J. Manyika, L. Yee, *The next revolution in interactions*, McKinsey Quarterly, novembre 2005.

42. T. Cowen, *Average is Over*, Dutton, 2013.

43. Dares, *Les métiers en 2020*, Dares analyses, n°22, mars 2012.

Depuis plus de dix ans, l'emploi peu routinier, qui comprend aussi bien des emplois très qualifiés (managers, médecins, avocats, enseignants) que peu qualifiés (vendeurs, services à la personne), a été la catégorie à la croissance la plus forte dans les pays occidentaux. Aux États-Unis, presque toute la création nette d'emploi s'est faite dans ce domaine : 5 millions créés entre 2000 et 2009, tandis que plus de 3 millions d'emplois dans la production disparaissaient⁴⁴.

Dans ce cadre, l'emploi et les salaires s'élèvent pour les salariés aux compétences techniques et managériales de haut niveau, mais aussi dans la restauration, les services à la personne, les emplois de concierge et de femme de ménage, le bâtiment, le personnel de sécurité, ou encore la maintenance. Notons que les métiers peu qualifiés cités ici ont en commun d'appartenir au secteur abrité.

DU BIAIS EN FAVEUR DU TRAVAIL QUALIFIÉ À CELUI EN FAVEUR DU CAPITAL¹

Le progrès technologique favorisant le travail qualifié serait déjà derrière nous : nous serions à l'aube du passage du *skill biased technological change* (changement technologique en faveur de la qualification) au *capital biased technological change* (changement technologique en faveur du capital)². L'écart de rémunération entre les salariés en possession d'un diplôme d'enseignement supérieur et ceux qui n'en ont pas, dont l'augmentation a été forte dans les années 1980 et au début des années 1990, n'a pas beaucoup évolué depuis lors.

1. Cf. Bruegel, Blogs review, « Robots, capital-biased technological change and inequality », Jérémie Cohen-Setton, 10 décembre 2012.

2. P. Krugman, « Robots and Robber Barons », *The New York Times*, 9 décembre 2012 ; P. Krugman, « Rise of the Robots », *The New York Times*, 8 décembre 2012.

Par suite, la croissance de l'emploi concernera essentiellement les activités très qualifiées qui impliquent « expertise et communication complexe »⁴⁵. Il est même probable que le décalage entre les gagnants et les perdants de ces évolutions aille croissant⁴⁶.

44. D. Acemoglu, D. Autor, « Skills, Tasks and Technologies : Implications for Employment and Earnings », *op. cit.*

45. R. Murnane and F. Levy, *The New Division of Labor : How Computers Are Creating the Next Job Market*, Princeton University Press and Russell Sage Foundation, June 2004.

46. E. Brynjolfsson et Andrew McAfee, *Race Against The Machine*, *op. cit.*

Les bénéficiaires des évolutions économiques ne sont donc pas les salariés moyennement qualifiés, mais les salariés à la fois hautement qualifiés et peu qualifiés, laissant les « *middle-wage, middle-skill white-collar and blue-collar jobs* » (emplois à rémunération et compétence moyenne, de cols blancs et de cols bleus) au bord du chemin⁴⁷. Une « polarisation » de la structure des opportunités professionnelles est mise au jour depuis les vingt dernières années entre ces deux extrêmes. Cette tendance ne provient pas de la crise de 2008 qui n'a fait qu'accroître le phénomène.

En France, les métiers de cadres et de professions intermédiaires représenteraient 41 % des emplois en 2020 contre 35 % en 2000. Plus précisément, les cadres devraient représenter un peu plus de 20 % de la population active en 2020 (contre 14 % en 1990), dépassant ainsi les professions intermédiaires. Les emplois peu qualifiés, eux, devraient se stabiliser autour de 18 %.

47. D. Autor, « The Polarization of Job Opportunities in the U.S. Labor Market, Implications for Employment and Earnings », *Community Investments*, 2011, vol.23, n°2.

4. L'ÉVOLUTION DES FORMES D'EMPLOI

En lien avec la question des métiers en croissance ou en décroissance, c'est aussi l'évolution des formes d'emploi qui est en jeu. Le CGSP pointe plusieurs dynamiques qui devraient s'accroître dans les décennies à venir :

- > La segmentation accrue des différents mondes du travail
- > La sous-traitance et l'externalisation
- > Le développement du travail en réseau et en mode projet

Il devrait alors en résulter la progression des formes d'emplois atypiques, notamment de l'intérim et du travail en *free lance*. Il faut dire que les travailleurs temporaires représentent 18 % de la population active en France, dans la moyenne européenne, moins que l'Allemagne et la Grande-Bretagne (27 %) ou les Pays-Bas (49 %).

L'intérim a mauvaise presse, notamment parce qu'il est réputé peu se soucier de la professionnalisation de la main-d'œuvre. Or on assiste aujourd'hui à une structuration du secteur des ETT (entreprises de travail temporaire) et au développement de l'accès à la formation pour les intérimaires⁴⁸. La formation constitue depuis longtemps une priorité pour les partenaires sociaux de la branche, qui ont décidé d'y allouer des sommes supérieures aux minimums légaux : 2,15 % de la masse salariale contre 1,6 % (pour les entreprises de plus de vingt salariés). Ainsi, pour environ 100 000 emplois équivalents temps plein, Manpower forme chaque année 40 000 intérimaires. Il faut dire qu'une part importante de ces formations correspond à des formations d'adaptation au poste de courte durée. Les intérimaires restent donc *a priori* moins bénéficiaires de formation continue que les salariés permanents des entreprises⁴⁹. Toutefois, on note une amélioration dans ce domaine. Si l'on prend en compte le niveau d'études et le type de métiers, les intérimaires ont pratiquement autant de chance d'être formés que les salariés en CDI à temps complet dans une même branche d'activité. Ils sont d'ailleurs avantagés dans ce domaine par rapport aux salariés en CDD et en CDI à temps partiel⁵⁰.

48. Cf. C. de Froment, *Flexibilité responsable, Dépasser le dualisme du marché du travail*, Institut de l'Entreprise, décembre 2011.

49. C. Erhel, G. Lefevre et F. Michon, « L'intérim : un secteur dual entre protection et précarité », in E. Caroli et J. Gautié (dir.), *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française ?*, 2009, p.30. Les auteurs citent l'enquête Emploi 2005 qui montre que seulement 5,5 % des intérimaires déclarent avoir suivi une formation dans les trois mois précédents alors que 9,4 % des autres salariés étaient dans ce cas.

50. Perez et Thomas, « Trajectoires d'emploi précaire et formation continue », *Économie et statistique*, 2005, vol. 388, n° 1.

Au sein de l'OCDE, l'emploi en temps partiel et temporaire parmi les travailleurs d'âge moyen a augmenté de 1.5 à 2 fois plus vite que l'emploi total depuis 1990. En 2007, avant la crise économique, l'emploi à temps partiel y représentait 16.7 % de l'emploi total en moyenne⁵¹. La proportion de salariés des secteurs publics ou privé à temps partiel en France s'établit en 2008 à 16,1 %, 60 % d'entre eux étant en temps partiel subi⁵².

Dans les sondages réalisés auprès d'employeurs américains, plus du tiers indique ainsi qu'il a l'intention d'augmenter le contingent d'emploi à temps partiel dans les années à venir⁵³. Il faut dire qu'aux États-Unis l'impact de la technologie sur certains métiers est déjà visible, notamment dans la distribution et la restauration. Dans ces secteurs, les employeurs ont recours au temps partiel aussi bien pour réduire leurs coûts qu'adapter de la façon la plus fine possible le volume de leur personnel à la fréquentation des lieux. Le Bureau of Labor Statistics américain (Bureau des Statistiques de l'Emploi) observe que le secteur de la distribution a perdu un million d'emplois à plein-temps depuis 2006, tout en gagnant plus de 500 000 emplois à temps partiel⁵⁴. Certains employeurs peuvent même demander à la dernière minute à leurs employés de venir travailler. De tels roulements sont rendus possibles par la technologie, en l'occurrence des logiciels de planification très puissants tels que Dayfore ou Kronos, développés ces dernières décennies par des entreprises.

La technologie a également joué en faveur du travail à temps partiel en facilitant l'émergence de nombreux intermédiaires, capables de mettre à disposition des entreprises des talents hautement qualifiés pour des missions de court terme⁵⁵.

En ce qui concerne le développement du travail en *free-lance*, cette évolution va à l'encontre d'une tendance de longue durée. En effet, depuis 1945, les politiques conduites par les gouvernements successifs en France ont eu pour effet de réduire l'emploi indépendant au profit de l'emploi salarié. Il faut dire que le salariat était perçu comme un moyen de protection. En 1955, le taux de salariat était de 66 % ; il est supérieur à 85 % aujourd'hui⁵⁶. Si on a pu croire un temps à l'avènement d'une société entièrement composée de salariés, cette hypothèse apparaît aujourd'hui remise en cause. Pour la première fois depuis cinquante ans, on observe une inflexion de la progression de l'emploi salarié. En Europe comme aux États-Unis le travail indépendant

51. OCDE, *Perspectives de l'emploi*, « Sortir de la crise de l'emploi », 2010.

52. Insee, *Enquête Emploi*, 2008.

53. McKinsey Global Institute, *An economy that works : Job creation and America's future*, juin 2011.

54. Bureau of Labor Statistics, 2010. Cf. www.bls.gov/ooh/sales/retail-sales-workers.htm.

55. Thomas W. Malone, Robert J. Laubacher, and Tammy Johns, « The age of hyperspecialization », *Harvard Business Review*, July–August 2011.

56. Conseil pour l'Orientation de l'Emploi, *L'évolution des formes d'emploi*, avril 2014.

s'impose désormais comme un véritable contributeur à la création d'emplois. Cette tendance existe depuis les années 1980 dans certains pays (Canada, Allemagne, Royaume-Uni) et depuis les années 2000 en France. Au Royaume-Uni, le nombre d'indépendants a augmenté de 17 % depuis 2008 si bien qu'ils représentent désormais près de 15 % de la population active⁵⁷.

Il faut certes y voir un effet conjoncturel, le travail indépendant étant traditionnel porté par certains secteurs tels que les services marchands ou le bâtiment. Mais la tendance répond aussi à des évolutions structurelles⁵⁸, notamment du fait :

- > de réformes encourageant la création d'entreprise,
- > d'évolutions technologiques facilitant le travail à distance,
- > d'évolutions organisationnelles et managériales (travail en réseau, en mode projet),
- > du développement des services à la personne et des services aux entreprises, activités qui se prêtent bien au travail indépendant,
- > de raisons sociologiques (individualisation, quête d'autonomie).

Le succès considérable du statut d'auto-entrepreneur, depuis le 1^{er} janvier 2009, est emblématique de ce mouvement. On compte aujourd'hui plus de 900 000 auto-entrepreneurs. Ce nouveau statut juridique entre en résonance avec l'avènement du temps choisi et de la pluriactivité. Ainsi près de 70 % des auto-entrepreneurs exerçaient une activité très majoritairement salariée lors de leur inscription sous ce statut. Il s'agit donc essentiellement d'un moyen de tester une activité et/ou de compléter ses ressources.

Ce succès correspond aussi à la croissance des « slashers », c'est-à-dire des travailleurs qui exercent deux activités très différentes : infirmier/créateur de site Internet, graphiste/musicien, informaticien/coach. Leur seconde activité leur permet de mettre en valeur d'autres compétences que celle de leur première activité.

Ce statut correspond au développement des prestations temporaires de travail. Des sites Internet peuvent venir en appui de ces dernières en fonctionnant comme des plates-formes où chacun propose sa main-d'œuvre pour quelques heures. Sans surprise, l'externalisation de portions d'activité croît notamment dans le secteur tertiaire. On peut penser aux sites de partage de services tels que Amazon Mechanical Turk, Blablacar et les sites agrégeant des offres de *free lance* comme Hopwork.

57. C. D'Arcy, L. Gardiner, *Just the job or a working compromise ?*, Resolution Foundation, mai 2014.

58. M. Pébereau, E. Denis, « Le travailleur indépendant, figure du XXI^e siècle ? », *Sociétal*, septembre 2010.

Pour Jean-Pierre Gaudard, le salariat serait même une espèce en voie de diminution. Le pacte « protection contre subordination » a vécu. Le salariat reste surtout central pour les plus démunis, les moins bien formés, les moins aptes à affronter l'incertitude et les aléas de la société. Il faut y voir l'effet de la crise de l'emploi (la sécurité de l'emploi est mise à mal) mais aussi des évolutions culturelles : les structures hiérarchiques sont plus discréditées, tandis que l'autonomie et la réalisation de soi sont plus valorisées⁵⁹.

Mais c'est surtout la distinction entre salariat et travail indépendant qui est moins marquée. Le développement de nouveaux dispositifs, notamment le portage salarial et les coopératives d'activité et d'emploi, conduit à des formes hybrides d'emploi visant à sécuriser et à protéger le travail indépendant⁶⁰.

59. J.-P. Gaudard, *La fin du salariat*, Bourin éditeur, 2013.

60. Conseil pour l'Orientatoin de l'Emploi, *L'évolution des formes d'emploi*, avril 2014.

5. L'ENJEU DU TRAVAIL PEU QUALIFIÉ

Les emplois peu qualifiés ont encore leur place dans les pays occidentaux. Ils représentent d'ailleurs encore aujourd'hui un quart des emplois⁶¹. Et l'on sait bien que l'injonction à la formation a ses limites : tout le monde ne peut pas occuper un emploi qualifié, et l'existence de « petits boulots » reste nécessaire. Il faut alors s'interroger sur la manière de les conserver malgré la concurrence de pays à bas salaires. La formation professionnelle n'est donc pas forcément la seule solution en matière d'employabilité, d'autres pistes plus originales sont aussi à explorer.

Après avoir fortement chuté au cours des années 1980 (du fait de la concurrence des pays à bas salaires, de l'évolution de la structure de la consommation, de l'accroissement du nombre de diplômés et du progrès technique), les emplois peu qualifiés se sont remis à augmenter depuis le milieu des années 1990, tirés par le développement du secteur tertiaire et la politique d'allégement des cotisations sociales. Cependant, on note que cette augmentation fut moins forte en France que dans la plupart des autres pays occidentaux⁶² – on peut penser à la forte croissance des mini-jobs allemands depuis les années 2000. Cette différence s'explique en partie par la faible acceptabilité au sein de la société française de certains « petits boulots ».

La nature des emplois peu qualifiés a d'ailleurs fortement évolué. La figure type du salarié peu qualifié était un homme ouvrier dans l'industrie jusqu'aux années 1980. C'est désormais une jeune femme employée dans le secteur des services ou bien une personne d'origine étrangère. Les principaux emplois peu qualifiés sont les suivants : assistante maternelle, employé de maison, femme de ménage, caissier, employé de magasin, agent de service dans la fonction publique, agent de surveillance, personnel des hôtels-restaurants. On note parmi eux une surreprésentation d'emplois atypiques (notamment de temps partiels) et des conditions de travail largement inférieures à la moyenne⁶³.

Ceci dit, la notion de travail non qualifié prête à caution puisqu'elle renvoie potentiellement à trois références : les faibles compétences exigées par un poste, le faible niveau de formation d'un individu et le niveau du poste en matière de classification⁶⁴, sachant que ces trois indicateurs coïncident rarement. Par exemple, près de la moitié

61. D. Méda, F. Vennat, *Le travail non qualifié*, La Découverte, 2005.

62. P. Cahuc, S. Carcillo, *Alléger le coût du travail pour augmenter l'emploi : les clés de la réussite*, Institut Montaigne, mars 2014.

63. D. Méda, F. Vennat, *ibid.*

64. Colin et Ryk, "Quelles mesures de la non qualification?", in D. Méda et F. Vennat, *ibid.*

des jeunes entrent sur le marché du travail via un poste non qualifié alors que ceux-ci sont de plus en plus diplômés. Un tiers des titulaires d'un emploi peu qualifié a au moins le baccalauréat. Ce type d'emploi se révèle alors pour eux un emploi de passage, un emploi de stabilisation dans la vie professionnelle ou bien un emploi de marginalisation⁶⁵.

Par ailleurs, la notion d'emploi non ou peu qualifié est sans doute malheureuse et en partie inadaptée à la réalité. En effet, il est difficile de concevoir un travail totalement dénué de qualification car il n'aurait alors aucune utilité⁶⁶. De plus, ces emplois font souvent appel à des compétences que l'on ne trouve pas si facilement que cela sur le marché du travail : l'autonomie, la responsabilité, la polyvalence, le sens de l'initiative. Par exemple, les métiers de services à la personne demandent des compétences importantes pour faire face à la charge physique, mentale et émotionnelle, notamment des compétences relationnelles et un savoir-être. De même, les transformations technologiques, en lien avec les évolutions de l'organisation du travail et des formes de gestion des entreprises, peuvent enrichir et complexifier des tâches d'exécution, même si ce mouvement est peu visible car peu reconnu dans et à l'extérieur de l'entreprise⁶⁷.

Les métiers réellement peu qualifiés, d'exécution pure, sont donc de plus en plus rares, à part dans les foyers de néotaylorisme (centres d'appel où il faut lire un script, fast-food où tout écart aux processus est banni...).

Ces emplois peu qualifiés jouent un rôle important pour intégrer les peu diplômés et ceux qui n'ont pas accès à d'autres types de poste. Ces personnes développent d'ailleurs leurs qualifications sur le terrain.

65. D. Méda et F. Vennat, *ibid.*

66. J. Rose, *Qu'est-ce que le travail non qualifié?*, La dispute, 2012.

67. J. Rose, *ibid.*

L'EXEMPLE DES SERVICES À LA PERSONNE

La dernière décennie a vu la progression des métiers dits « de services à la personne ». Ils représentent désormais 1,9 million de salariés, soit 4 % des emplois des équivalents temps plein de l'ensemble de l'économie française¹, sachant que cette dynamique devrait se poursuivre, en particulier pour les professions de soins et d'aide aux personnes fragiles². Aides à domicile, aides-soignants et infirmiers figureraient ainsi parmi les métiers qui gagneraient le plus d'emplois à l'horizon 2020, avec près de 350 000 créations nettes en dix ans. Il faut dire que la « *silver economy* » devrait encore stimuler ce secteur.

Derrière la notion de services à la personne se trouvent des métiers très divers qui se caractérisent par une pluralité d'employeurs, du particulier à l'entreprise en passant par les acteurs de l'économie sociale³. L'État intervient lui-même, à travers la Direction Générale du Commerce, de l'Industrie et des Services, pour développer et professionnaliser ce secteur.

Les services à la personne se sont structurés en trois grands types d'activité :

1. Les services à la famille : garde d'enfants à domicile ou hors du domicile, accompagnement d'enfants, soutien scolaire, cours à domicile, assistance informatique, assistance administrative – soit en 2010 6 % des heures rémunérées, 215 000 salariés (hors assistantes maternelles) et 779 M€ de valeur ajoutée.
2. Les services de la vie quotidienne : travaux ménagers, entretien du linge, jardinage, bricolage, gardiennage et surveillance, préparation de repas, livraison de repas ou de courses, intermédiation – soit 34 % des heures rémunérées, 775 000 salariés et 4 542 M€ de valeur ajoutée.

1. Association nationale des services à la personne, rapport d'activité 2011.

2. Dares, *Les Métiers en 2020 : progression et féminisation des emplois les plus qualifiés ; dynamisme des métiers d'aide et de soins aux personnes*, mars 2012, N° 022.

3. M. Abhervé, P. Dubois, « La difficile professionnalisation des emplois dans les services à la personne », *Sociologia del Lavoro*, mars 2008.

3. Les services aux personnes dépendantes : garde-malade, assistance aux personnes âgées ou aux personnes handicapées, aide à la mobilité et transport – accompagnement de personnes âgées ou handicapées, conduite du véhicule personnel, soins esthétiques, promenade d'animaux de compagnie, téléassistance et visioassistance – soit 60 % des heures rémunérées, 605 000 salariés et 11 978 M€ de valeur ajoutée.

La population travaillant dans ces services est majoritairement peu qualifiée mais un mouvement de professionnalisation s'amorce au sein de ce secteur. Cela répond à la fois à un impératif de qualité de service, à une demande des salariés et à la nécessité de rendre plus attractif ce secteur. Il est vrai que les parcours professionnels sont encore peu définis et que les salaires sont bas, en particulier à cause de l'importance du nombre des contrats à temps partiel subi. À première vue, le développement de ce secteur est une chance pour les exclus du marché du travail dans la mesure où les services à la personne n'exigent pas tous de leurs titulaires qu'ils soient qualifiés, constituant ainsi une opportunité de réinsertion voire de progression sociale. Toutefois, cette ouverture aux plus éloignés de l'emploi se heurte au mouvement de professionnalisation. Au-delà de la formation au métier en question, il faut aussi faire preuve de compétences comportementales indispensables.

Source des chiffres : Oliver Wyman et Fédération du service aux particuliers

6. VERS UN DÉSASSORTIMENT DES COMPÉTENCES (SKILLS MISMATCH) ?

La polarisation du marché du travail se double d'une non-concordance croissante entre les besoins des employeurs et les compétences de la force de travail⁶⁸. On parle alors de « désassortiment des compétences » ou « *skills mismatch* ».

Les dirigeants français sont plus de 60 %, soit parmi les plus nombreux, à indiquer rencontrer des difficultés à trouver sur le marché du travail les profils et compétences dont ils ont besoin⁶⁹. Ils sont aussi parmi les plus nombreux à estimer que le manque de compétences en interne est un frein au développement de leur entreprise. De plus, entre 35 % et 40 % des besoins de recrutement sont considérés par les employeurs comme difficiles, d'après les enquêtes Pôle Emploi sur les besoins de main-d'œuvre. Près d'un emploi sur deux est difficile à combler dans la construction et 40 % dans l'industrie.

Les métiers difficiles à combler sont les suivants :

- Les postes d'ouvriers qualifiés de l'industrie (ouvriers travaillant par enlèvement de métal, chaudronniers, tôliers, mécaniciens de l'automobile, ouvriers de la mécanique)
- Les postes d'ouvriers qualifiés de la construction (plâtriers, charpentiers, maçons, plombiers-chauffagistes, peintres, électriciens)
- Les professionnels salariés de la santé (infirmiers, sages-femmes, médecins, dentistes, pharmaciens, aides-soignants) et du secteur paramédical
- Les métiers de bouche (bouchers, charcutiers, boulangers)
- Les métiers des services aux particuliers (aides à domicile & aides ménagères, cuisiniers, employés de maison)
- Certains postes de cadres de l'industrie (ingénieurs et cadres d'études, R&D en informatique, chefs de projets informatiques)⁷⁰.

À l'opposé, les métiers réputés faciles à remplir sont avant tout dans les fonctions administratives (comptables, agents et hôtesses d'accueil, cadres administratifs, comptables et financiers, secrétaires, techniciens des services administratifs)⁷¹.

68. McKinsey Global Institute, *Help wanted : The future of work in advanced economies*, mars 2012.

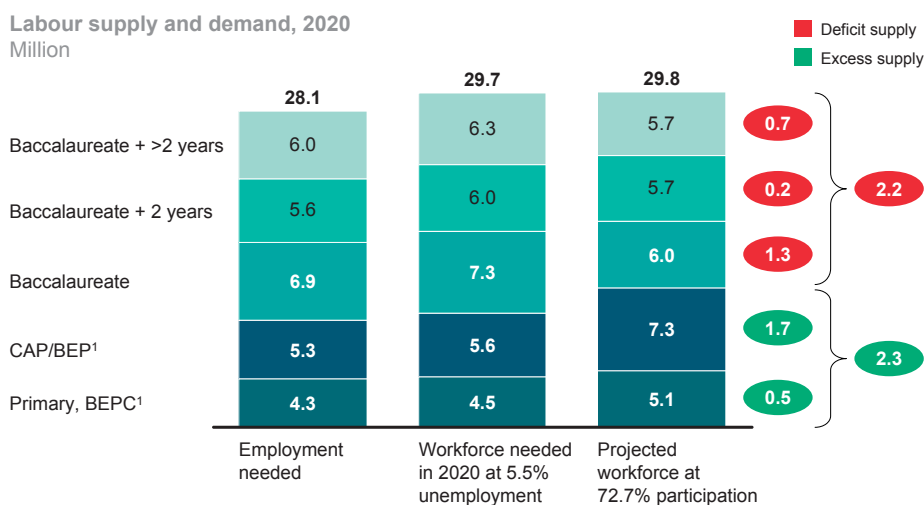
69. EY/LinkedIn, *La révolution des métiers*, avril 2014.

70. Enquête ManpowerGroup, 2013 ; Crédoc/Pôle Emploi, *Les besoins de main d'œuvre*, 2014 ; études du CGSP.

71. Crédoc, *Les besoins en main-d'œuvre des employeurs*, Cahier de recherche n°284, décembre 2011.

Les projections à 2020 indiquent que la France devrait connaître un déficit de travailleurs très qualifiés et un excès de travailleurs peu qualifiés, le nombre de ces derniers augmentant plus vite que les besoins de l'économie.

Skills mismatches will increase, leading to a shortage of 2.2 million high-skilled workers and 2.3 million low-skilled jobs by 2020 in France



1 CAP: "Certificat d'Aptitude Professionnelle"; BEP: "Brevet d'Etudes Professionnelles"; BEPC: "Brevet d'Etudes du Premier Cycle".

NOTE: Numbers may not sum due to rounding.

Global Insight; National Institute of Statistics and Economic Studies; International Institute for Applied Systems Analysis; McKinsey Global Institute analysis

Cette inadéquation des compétences a un coût. Le cabinet PWC l'estime à 3,2 milliards de dollars (soit 2,3 millions d'euros) pour la France. En effet, le manque d'adaptation des compétences aux besoins des entreprises se traduit par des pertes de productivité⁷². La France se situerait en 7^e position (sur 11 pays étudiés) en matière d'adaptabilité des compétences du fait d'une mobilité professionnelle limitée.

72. PWC, *Adapt to survive*, avril 2014.

82 % des employeurs français considèrent que la difficulté de recrutement est liée à l'inadéquation des profils en raison du manque de diplôme, d'expérience, et/ou de motivation⁷³.

Mais ce ne sont pas tellement les compétences purement techniques qui posent problème. D'après les employeurs, lors du recrutement de diplômés, les compétences ou qualités dites « non techniques », les « *soft skills* », ont autant d'importance que les compétences techniques spécifiques et les compétences informatiques : capacité à travailler en équipe, faculté d'adaptation à de nouvelles situations, compétences en matière de communication, connaissance de langues étrangères⁷⁴. L'inadéquation des compétences ne se limite donc pas quantitativement à l'ajustement entre le nombre de personnes formées et le nombre de postes disponibles. C'est plus largement l'amélioration de la qualité de la main-d'œuvre, notamment à travers la maîtrise des compétences sociales de base, qui compte.

73. Crédoc, *Les besoins en main-d'œuvre des employeurs*, Cahier de recherche n°284, décembre 2011.

74. Eurobaromètre (2010).

7. VERS DES RUPTURES GÉOGRAPHIQUES PLUS MARQUÉES ?

L'analyse des besoins en main-d'œuvre au cours des années 2000 montre enfin des disparités régionales importantes.

Le Nord demeure la 2^e région en termes de recrutement mais a vu ses recrutements fortement chuter sur cette période, au profit du Sud-Est (région qui recrute le plus) et de l'Ouest.

Dans le Nord et les DOM, les recrutements sont réputés plus faciles que la moyenne nationale. À l'opposé, c'est dans le Centre que les employeurs disent avoir le plus de mal à recruter.

On peut dès lors se demander si le *skills mismatch* observé n'aboutit pas à une forte hétérogénéisation des compétences sur les territoires, que l'on pourrait qualifier de *geographic mismatch*, c'est-à-dire l'agrégation d'un côté de personnes qualifiées et mobiles sur des territoires dynamiques, notamment les métropoles, et, de l'autre, une concentration d'employés peu qualifiés et peu mobiles dans les autres zones⁷⁵. On aurait alors des zones dynamiques en pénurie de personnel qualifié et des zones en perte de vitesse où les compétences des travailleurs seraient limitées ou en décalage avec les besoins locaux.

Ce type de déséquilibre géographique se produit à la fois entre les pays et à l'intérieur des frontières. Aux États-Unis, par exemple, tandis que le taux de chômage s'élève à plus de 12 % dans le Nevada, le Nebraska connaît lui un taux de 4 %. On note d'ailleurs que, par rapport aux générations antérieures, la probabilité pour les actifs américains de déménager pour occuper un nouvel emploi a baissé.

L'Union européenne quant à elle se trouve dans une situation plus tendue encore, étant donné la barrière de la langue et de la culture ainsi que les différents systèmes de certification professionnelle.

Pour preuve, d'après Eurostat, le taux de chômage moyen dans les pays d'Europe du Sud est presque deux fois plus élevé que dans le Nord. Pourtant, le taux de postes vacants dans le nord de l'Europe est bien plus élevé que dans les autres régions du continent.

Au sein même des pays de l'Union européenne, le Royaume-Uni, la France, et même l'Allemagne présentent une hétérogénéité régionale tout aussi forte en termes de croissance et d'emploi.

Concernant la France, certains travaux sociologiques évoquent l'émergence de fractures territoriales à moyen terme comme hypothèse de plus en plus probable. L'économiste

75. McKinsey Global Institute, *Help wanted : The future of work in advanced economies*, mars 2012.

Laurent Davezies⁷⁶ décrit ainsi la « rupture » que risque de connaître la France dans les prochaines années, avec la conjonction d'une croissance molle et d'une forte baisse des dépenses publiques, aboutissant à une aggravation continue des inégalités entre territoires en matière d'emploi. Près de 20 % de la population française se trouve aujourd'hui dans des zones d'emploi très vulnérables, qui ont franchi un seuil, difficilement réversible, de déclin productif. Il s'agit essentiellement de territoires situés en Lorraine, Picardie, Champagne-Ardenne, Franche-Comté et Haute-Normandie, où l'histoire récente a montré que même les périodes de croissance ne permettaient pas de regagner des emplois.

Par suite, ces territoires sont extrêmement dépendants des emplois publics : dans un tiers des zones d'emploi, l'emploi public a plus progressé depuis dix ans que l'emploi privé. Les embauches dans les collectivités locales ou le maintien de services publics, même lorsque l'évolution démographique ne le justifiait pas, ont été concomitantes de l'affaiblissement de l'activité économique privée. Il en est de même pour les prestations sociales, au point que certaines zones d'emploi, comme celles de Corte, de Tulle, du Morvan, de Carcassonne ou de Guéret, par exemple, dépendent désormais à plus de 70 % de revenus non marchands (retraites, emplois publics, prestations sociales).

Alors qu'auparavant les dépenses publiques et sociales ont permis de faire face lors des crises de 1974, 1982 et 1992, l'« assèchement des finances publiques » et de l'emploi public affaiblit selon Laurent Davezies les traditionnels amortisseurs sociaux de la société française. Même si notre étude porte sur le secteur privé en tant que tel, on ne peut négliger les effets de ces évolutions à moyen terme en termes de consommation et d'investissement. Ces régions peuvent, au mieux, compter sur une activité économique déclinante, sur les revenus encore garantis par les retraites et, pour celles qui en bénéficient, le tourisme.

En sus des disparités régionales, le décalage se fait aussi entre les métropoles, d'un côté, et, de l'autre, les zones rurales ou en périphérie. Certaines métropoles (Toulouse, Nantes, Rennes, Paris, Lyon, Grenoble) représentent des espaces préservés, notamment parce qu'elles se sont progressivement spécialisées dans le tertiaire supérieur (banques, santé, communication, nouvelles technologies), accueillant notamment des pôles de compétitivité. Or ces emplois qualifiés créent des emplois de service localement (médecins, coiffeurs, avocats, restaurateurs)⁷⁷.

76. L. Davezies, *La crise qui vient : la nouvelle fracture territoriale*, Seuil, octobre 2012.

77. E. Moretti, *The New Geography of Jobs*, Houghton Mifflin Harcourt, 2012.

8. LES COMPÉTENCES CLÉS DE DEMAIN

Etre hautement qualifié demain ne passera pas nécessairement par la détention des mêmes compétences qu'aujourd'hui. L'approche en termes de diplômes peut donc être partiellement remise en cause. Les compétences génériques de demain ne s'apprennent en effet pas nécessairement au cours de la formation.

Pour les dirigeants, les compétences qui vont devenir les plus importantes dans les années à venir sont, en ce qui concerne les compétences techniques, les compétences informatiques, de relation client et d'innovation ; en ce qui concerne les compétences comportementales, la capacité à travailler en équipe et à gérer le stress, la faculté de faire face à des changements rapides et la capacité à résoudre des problèmes⁷⁸.

D'après l'Institute for the Future, les 10 compétences clés à l'horizon 2020 sont les suivantes¹ :

- *Sensemaking* (capacité à déterminer la signification profonde de ce qui est exprimé)
- *Novel and adaptive thinking* (capacité à trouver et inventer des solutions au-delà des règles et de l'apprentissage par cœur)
- *Social intelligence* (capacité à être connecté aux autres en profondeur pour sentir, stimuler des réactions et des interactions désirées)
- *Transdisciplinarity*
- *New media literacy* (capacité à développer des contenus sur les nouveaux médias, à les évaluer, à utiliser ces médias pour communiquer)
- *Computational thinking* (capacité à partir de *big data* pour en tirer des raisonnements, des concepts, de la compréhension)
- *Cognitive load management* (capacité à trier l'information, à maximiser ses capacités cognitives)

1. Institute of the Future, *Future Work Skills 2020*, 2011.

78. EY/LinkedIn, *La révolution des métiers*, avril 2014.

- *Cross cultural competency* (capacité à évoluer dans différents cadres culturels)
- *Design mindset* (capacité à représenter et développer des processus de travail)
- *Virtual collaboration* (capacité à travailler et à manager à distance des autres membres d'une équipe)

Il y a lieu de noter au passage que ces compétences sont avant tout des « soft skills » qui ne sont pas directement attachées à un domaine de formation ou bien à un type de diplôme. Il s'agit plutôt de compétences génériques utiles dans une large palette de métiers.

L'évolution qualitative des métiers, du fait de l'impact de l'automatisation et des nouvelles technologies, est aussi à prendre en compte. La capacité à communiquer et à gérer les relations avec les clients devient primordiale. Avec l'instauration de caisses automatiques, le rôle de la caissière évolue. Il faut à la fois expliquer, surveiller, aider. De même, la généralisation des automates a un impact sur les agents au guichet de la RATP. Il leur faut plus renseigner les clients, leur apprendre à utiliser eux-mêmes les machines.

Des salariés plus qualifiés sont aussi concernés par cette tendance. Par exemple, en entreprise, le métier de chercheur évolue comme l'explique Olivier Leclerc, directeur de l'innovation chez Alcatel-Lucent : « *On attend de moins en moins des experts très pointus enfermés dans leur tour d'ivoire, et de plus en plus des gens qui savent collaborer, créer du lien, fédérer autour d'un projet, comprendre les usages, même si nous devons pour cela lâcher du lest sur l'expertise technique de nos recrues*⁷⁹. »

Or les employeurs français constatent chez les nouveaux entrants sur le marché du travail un déficit en matière de conscience professionnelle et de communication orale⁸⁰. On a vu que même les emplois réputés peu qualifiés demandaient de plus en plus de compétences relationnelles. Ce qui signifie que l'écart entre les compétences attendues et celles disponibles sur le marché du travail risque de croître dans les années à venir.

79. Cité in EY/LinkedIn, *La révolution des métiers*, avril 2014, p.32

80. McKinsey Center for Government, *Education to Employment*, 2014.

LE CAS DU SECTEUR BANCAIRE (2/2) : L'ÉVOLUTION QUALITATIVE DES MÉTIERS DE *FRONT OFFICE*

La réduction du nombre d'agences bancaires n'est que la face émergée de l'iceberg. Les métiers de *front office* sont également en pleine évolution.

Tout d'abord, le nombre d'employés au guichet est en diminution. Car tout est mis en œuvre pour développer l'autonomie du client (avec la multiplication des outils sur Internet sur le modèle des banques en ligne, l'augmentation des distributeurs et des fonctionnalités de ceux-ci...). Des réseaux travaillent sur la mise à disposition de tablettes dans les agences pour que les clients puissent effectuer encore plus d'opération de manière indépendante. Des vidéos pédagogiques sur chaque type de produit financier sont aussi appelées à se développer afin de gagner en crédibilité, rassurer les clients dont la confiance a baissé avec la crise économique, mais aussi pour diminuer le temps passé en contact physique avec les conseillers de clientèle.

Le rôle de l'employé au guichet est donc de moins en moins opérationnel mais de plus en plus relationnel, tel un métier de conseil : répondre aux questions des clients, promouvoir de nouveaux produits, expliquer le fonctionnement des automates et des outils en ligne, etc.

Les conseillers financiers, eux, doivent se spécialiser de plus en plus, notamment par type de clientèle. Les outils d'aide à la décision (le calcul de risque par exemple) se sont développés, ce qui a pour implication qu'ils sont avant tout attendus sur la qualité des relations clients. Les communications à distance avec les clients sous forme de vidéo conférence sont amenées à se développer avec la signature électronique et l'habitude croissante des clients de ce type de communication par webcam.

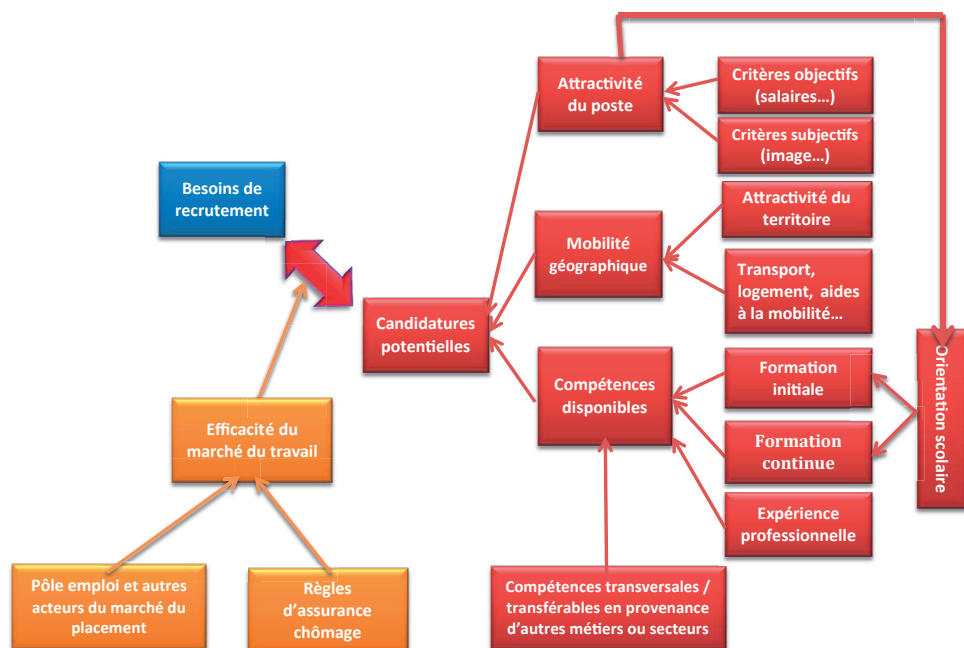
« On se sent presque en télétravail ! » s'exclame un conseiller clientèle interrogé. Si cette pratique est interdite dans la banque pour des raisons réglementaires, il est vrai que les banques de réseaux sont influencées par les banques en ligne. Tout est fait pour limiter le contact physique avec les clients, la communication se fait de plus en plus à distance.

Une des conséquences de ces évolutions est la baisse (légère) des effectifs mais surtout l'augmentation du niveau de qualification du personnel. Traditionnellement, il fallait le niveau bac pour commencer au guichet. L'exigence a ensuite été relevée au niveau bac+2 ; il est désormais de bac+3 aujourd'hui. Cette hausse du niveau de diplôme attendu est justifiée par les recruteurs par les niveaux de responsabilité et de complexité accrus.

Les compétences relationnelles prennent de plus en plus d'importance. Ainsi, les banques multiplient les formations comportementales à destination des employés en *front office* : formation au vocabulaire (les mots interdits, les formulations à proscrire, les scripts recommandés...), aux incivilités, à la négociation et à la gestion des conflits, aux comportements dans les relations à distance, etc. L'acquisition de ces compétences est vérifiée par l'enregistrement des communications téléphoniques et l'envoi de clients mystères chargés d'évaluer la qualité de l'accueil et des informations données.

Les freins à l'employabilité

Le schéma suivant illustre la multiplicité des freins possibles à l'adéquation entre les besoins de recrutement et les candidatures potentielles⁸¹ :



On observe ainsi de multiples freins potentiels à l'employabilité, même si leur poids est difficile à pondérer. Les divers sondages effectués auprès des employeurs convergent néanmoins quant à l'ordre des causes citées pour expliquer leurs difficultés de recrutement :

⁸¹. D'après le Conseil d'orientation pour l'emploi, *Emplois durablement vacants et difficultés de recrutement*, 2013.

- La pénurie de candidats et l'inadéquation des compétences disponibles sur le marché du travail arrivent toujours largement en tête, citée généralement par deux tiers des recruteurs interrogés⁸²
- Le déficit d'attractivité arrive souvent en second.
- Les problématiques de mobilité (desserte difficile, absence de permis de conduire) apparaissent faibles, voire marginales.

Quant aux freins classiquement invoqués, liés à la formation initiale et à la formation professionnelle, ils sont aujourd'hui bien connus. Mais, malgré les défauts du système éducatif français⁸³, on ne peut nier que la massification de l'enseignement supérieur a assigné de nouveaux rôles à l'université, notamment celui de traitement social du chômage. On peut en effet se demander si l'allongement de la durée des études est possible et nécessaire pour tous⁸⁴. Ensuite les technologies innovantes ont toujours un temps d'avance sur la capacité des acteurs à s'y adapter, si bien que la formation initiale aura toujours un temps de retard dans l'enseignement des compétences techniques. Les thèses qui, en forçant le trait, voudraient que l'école forme des salariés directement opérationnels sont discutables. Elles traduisent une étrange évolution des attentes à l'égard de l'école et une volonté des employeurs d'externaliser une partie du coût de la formation. Ne vaudrait-il mieux pas, à la fois pour les travailleurs et les entreprises, une formation initiale moins longue mais davantage de formation tout au long de la vie ? Malheureusement, malgré 32 milliards dépensés chaque année, la formation professionnelle laisse à désirer en raison de la faible évaluation des formations et de leur faible rentabilité⁸⁵.

Nous avons pris le parti dans notre réflexion de nous concentrer sur les autres freins et enjeux du sujet, la question de l'employabilité outrepassant largement celle de la formation.

82. Dans l'enquête de Pôle Emploi sur les besoins de main d'œuvre, les employeurs sont plus de 80 % à attribuer les difficultés de recrutement notamment au manque de diplôme, de motivation ou d'expérience des candidats.

83. Ses maux sont connus : le manque d'orientation professionnelle des étudiants, la faible sélectivité, les liens ténus avec le monde du travail, les lacunes en matière des savoirs fondamentaux d'une partie des jeunes à la sortie des études.

84. M. Duru-Bellat, *L'inflation scolaire. Les désillusions de la méritocratie*, Seuil, 2006.

85. Cf. J. Barthélémy et G. Cette, *Réformer vraiment la formation professionnelle*, Institut de l'entreprise, septembre 2013.

1. LES FREINS LIÉS À UNE MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE LIMITÉE

Une mobilité géographique de proximité

La mobilité géographique a tendance à croître en France depuis les années 1980 avec des changements de résidence plus fréquents et des trajets domicile-lieu de travail plus longs⁸⁶. D'après les sondages en Europe, les Français seraient parmi les plus enclins à déménager dans une autre région ou un autre pays pour trouver du travail⁸⁷. En moyenne, 8 % de la population active a changé de région dans les cinq dernières années.

Mais les Français font surtout preuve de mobilité de proximité au sens où ils sont plus prêts à déménager vers un bassin d'emploi voisin un peu moins en difficulté que vers un bassin d'emploi plus dynamique mais plus éloigné⁸⁸.

Une des explications est que la double activité professionnelle étant la norme au sein des couples, il n'est pas facile de faire déménager une famille sans des dispositifs d'accompagnement importants. D'autant qu'avec la hausse du prix de l'immobilier dans les grandes villes, il est difficile pour une famille de vivre sur un seul salaire. À cela s'ajoute le fait que les parents séparés souhaitent de plus en plus rester dans la même zone géographique dans les cas de garde alternée des enfants, cas de plus en plus fréquents. Par ailleurs, tous les territoires ne sont pas aussi attractifs ; la distance géographique n'est donc pas la seule variable à prendre en compte.

Du point de vue de l'employeur, il peut lui revenir moins cher de faire appel à un intérimaire sur un site donné plutôt que de muter pour quelque temps un salarié sur ce site. Développer la polyvalence ou la mobilité géographique de ses salariés n'est donc pas forcément une priorité.

86. Conseil d'orientation pour l'emploi, « Les trajectoires et les mobilités professionnelles », 2009.

87. Eurobaromètre 2009.

88. Laurent Davezies, *La crise qui vient : la nouvelle fracture territoriale*, Seuil, octobre 2012.

Une mobilité géographique inégale suivant les CSP et les métiers

La mobilité géographique est trois fois plus forte chez les cadres et deux fois plus fortes chez les professions intermédiaires que pour les ouvriers et les artisans. De plus, les métiers demandant traditionnellement des déplacements voient leurs titulaires être plus mobiles que la moyenne. Les plus jeunes, les locataires et les personnes sans enfant sont, sans surprises, plus mobiles que les autres⁸⁹.

D'après l'Insee, les professions les plus mobiles sont les suivantes : certains types de fonctionnaires (les militaires, les policiers, les pompiers, les cadres de la fonction publique), les personnels d'étude et de recherche, les ingénieurs et cadres de l'industrie, du bâtiment et de la logistique, les commerciaux, etc. À l'opposé, les ouvriers et les agriculteurs sont les moins mobiles :

89. T. Debrand et C. Taffin, « Les changements de résidence : entre contraintes familiales et professionnelles, Données sociales », La société française, Insee, 2006.

2. LES FREINS LIÉS À UNE MOBILITÉ FONCTIONNELLE LIMITÉE

Les dirigeants français sont parmi les plus inquiets par rapport aux évolutions du travail, du fait de la difficulté que ressentent les deux tiers d'entre eux (contre la moitié dans les autres pays) à mettre en œuvre les changements de métier⁹⁰.

Des emplois trop nomenclaturés représentent un autre type de frein à la mobilité. La logique de poste a tendance à prévaloir sur la logique de compétences, tandis que les formations continues et les acquis de l'expérience sont peu reconnus en dehors de l'entreprise (voire même à l'intérieur de celle-ci d'un département à l'autre). L'employeur peut alors faire face à un dilemme : soit axer la formation en interne sur ses propres besoins de manière très pragmatique sans chercher à proposer une formation qualifiante à ses salariés, ce qui nuit à leur mobilité externe potentielle ; soit proposer des formations qualifiantes réalisées à l'externe mais qui se révéleront peut-être moins directement adaptées que si elles avaient été montées en interne.

La nécessité d'obtenir certains diplômes pour exercer un métier est également un facteur limitant. Une aide-soignante qui souhaite devenir infirmière doit faire 3 ans d'études soit un équivalent de 3 fois 1 568 heures de formation ! Quant à une infirmière qui souhaite devenir infirmière anesthésiste, elle doit partir 2 ans en formation. Ce qui décourage à la fois l'employeur et le salarié.

Un autre frein est à chercher du côté de l'environnement social. Des dirigeants témoignent du fait que les syndicats préfèrent parfois un PSE avec une prime de départ importante plutôt que des reconversions professionnelle en interne. De même, les organisations syndicales s'opposent parfois à ce que l'employeur accompagne les salariés hors de l'entreprise, ce qui limite les actions en matière d'employabilité.

Pourtant, l'employabilité « à chaud » a ses limites. D'ailleurs, y compris dans les cas où les entreprises mettent en place des cellules de reclassement, la proportion de salariés licenciés qui décide d'y participer reste faible (40 % selon la Dares⁹¹) et semble décliner au cours de la période récente. Cette désaffection pourrait s'expliquer par un mécontentement croissant des salariés et des organisations syndicales vis-à-vis des cabinets de reclassement. L'efficacité même des dispositifs est discutée.

Il faut toutefois se méfier des discours simplificateurs sur l'employabilité, selon lesquels il suffirait de former des demandeurs d'emploi aux métiers en tension pour réduire les emplois vacants. Les bonnes intentions et les solutions sur le papier se heurtent souvent

⁹⁰. EY/LinkedIn, *La révolution des métiers*, avril 2014.

⁹¹. Dares, 2009.

à la réalité. Tout le monde ne peut/veut pas suivre des formations longues, exigeantes et la contrainte n'est pas la meilleure façon d'amener des personnes à découvrir un nouveau métier. Reid Hoffman, fondateur de LinkedIn, développe l'idée selon laquelle chacun devrait gérer sa carrière comme une *start-up*, en se considérant comme un être en devenir, en investissant dans son développement, en s'adaptant aux évolutions de l'environnement⁹². On en est toutefois encore loin. Seuls les plus qualifiés, les plus désireux de progresser et les plus conscients de l'importance de l'employabilité se placent dans ce cadre.

Toutefois le succès croissant des sites de partage de services tels que Amazon Mechanical Turk, Blablacar et les sites agrégeant des offres de *free lance* est un signe positif, dans la mesure où ils permettent parfois aux prestataires de développer de nouvelles compétences, alors même qu'ils ne font pas forcément toujours partie de cette élite consciente de la nécessité de rester employable, mais qu'ils ont suffisamment de curiosité et de motivation. Il arrive même que certaines personnes se découvrent des compétences insoupçonnées.

Enfin, l'employeur peut lui-même craindre d'éventuels impacts négatifs liés à la mobilité fonctionnelle en raison de possibles pertes de savoir-faire et de la mémoire organisationnelle. Il arrive que le transfert de compétences soit oublié ou déficient. Ce qui peut avoir des conséquences fâcheuses en termes de productivité (recherche d'information, absence de capitalisation, méconnaissance de l'existant) et de qualité du travail.

D'ailleurs la diversité des compétences peut être à double tranchant. Aujourd'hui un double mouvement d'hyperspécialisation de certains métiers et de polyvalence croissante d'autres métiers est à l'œuvre. Or la polyvalence a tendance à impliquer une faible employabilité pour les métiers les moins qualifiés, alors qu'elle est en revanche un atout à haut niveau.

92. R. Hoffman, B. Casnocha, *The Start Up of You*, Crown business, 2012.

POLYVALENCE OU SPÉCIALISATION ?

Le concept de polyvalence s'est généralisé dans les organisations productives à la fin des années 1980. Une personne polyvalente est capable d'exécuter différentes tâches et d'occuper plusieurs fonctions. La polyvalence a d'abord été positivement perçue par les organisations et certains théoriciens du travail. Mise en avant comme un moyen d'évoluer dans l'entreprise ou dans leur métier, elle se rapporte à la figure de l'individu qui, entré dans l'entreprise à un niveau subalterne puis affecté à des postes divers, finit par acquérir une vue d'ensemble de son secteur et la capacité à assumer une fonction d'encadrement.

Dans un système de travail posté, la polyvalence a en effet l'avantage d'introduire une diversification de l'activité et donc des gestes professionnels, en rompant la monotonie et favorisant la productivité. Elle place aussi les opérateurs en situation de se maintenir dans des processus d'apprentissage, qui permettent de lutter contre la déprofessionnalisation en même temps qu'ils favorisent une plus grande flexibilité du travail.

Mais la polyvalence présente des limites¹, englobant en réalité deux notions distinctes, dans le premier cas un processus de montée progressive en compétence et en autonomie induit par le travail enrichi, dans le second une rotation des postes avec des risques de déperdition des compétences. Par conséquent, la polyvalence par mobilité d'un individu d'un poste à l'autre n'est possible que si le niveau d'exigence en termes de compétences, d'autonomie et de responsabilité est faible. La capacité de changer de poste en fonction des besoins de l'entreprise est ainsi trois fois plus importante chez les ouvriers non qualifiés que chez les cadres, qui eux sont spécialisés.

1. Christophe Everaere, « La polyvalence et ses contradictions », 18^e Congrès de l'AISLF (Association Internationale des sociologues de langue française) – Istanbul, Turquie, 7-11 juillet 2008.

L'effet de la segmentation sexuelle du travail

Des salariés ou demandeurs d'emploi peuvent s'interdire certaines évolutions vers des métiers en croissance ou bien en tension parce qu'ils sont réputés masculins ou féminins. Développer la mixité des métiers joue donc en faveur d'une plus grande employabilité.

3. LES FREINS LIÉS AU DÉFICIT D'ATTRACTIVITÉ DE CERTAINS SECTEURS, MÉTIERS OU ENTREPRISES

Parmi les facteurs à l'origine du déficit d'attractivité de certains métiers (ou secteurs d'activité), il faut distinguer les facteurs objectifs (conditions de travail difficiles, horaires atypiques, faibles rémunérations, localisation sur des territoires peu attractifs, métiers cycliques ou saisonniers) des facteurs subjectifs (préjugés, faible prestige social, manque d'information).

Il y a lieu de noter que, parmi les métiers dont les recrutements sont difficiles, une grande partie souffre d'un manque d'attractivité. Les métiers de l'hôtellerie-restauration proposent des conditions de travail souvent difficiles, des emplois saisonniers et des horaires atypiques. Les métiers de service à la personne ont un faible prestige social, proposent rarement des évolutions professionnelles importantes. Les métiers du secteur médical ont souvent une charge physique et émotionnelle forte, ainsi que des horaires parfois atypiques.

Mais les préjugés négatifs à l'égard de certains secteurs d'activité devraient être révisés du fait de leur évolution. La métallurgie n'est par exemple pas très recherchée, en raison de la mauvaise image associée à l'industrie, alors que les conditions de travail et les métiers y ont évolué. Il y a donc un travail d'information et de communication à réaliser, à la fois sur l'évolution des conditions de travail mais aussi sur les opportunités d'évolution offertes par les métiers ayant une réputation dégradée.

4. LES FREINS LIÉS AUX MODES DE RECRUTEMENT DES EMPLOYEURS

Toute procédure de recrutement revient à définir le profil du candidat idéal qui, bien souvent, ressemble à un mouton à cinq pattes. Un des freins à l'employabilité est alors la trop grande exigence des employeurs.

Le poids du « dieu Diplôme⁹³ »

Le poids du diplôme lors du premier recrutement mais aussi largement au-delà est sans doute à rapprocher de la « logique de l'honneur » qui fait de l'élitisme une des passions françaises⁹⁴.

Les entreprises sont sans doute trop centrées sur les qualifications et pas assez sur les compétences. Pour bien distinguer les deux, la notion de compétence correspond à la capacité du travailleur de faire face à un événement, un aléa. Elle dépend du savoir agir (savoir mobiliser des connaissances et des ressources), du pouvoir agir (le contexte managérial, les conditions de travail, l'environnement social permet d'agir) et le vouloir agir (lié à la motivation de mettre en œuvre ses compétences)⁹⁵. La qualification, quant à elle, désigne le fait d'être reconnu capable ou d'avoir l'autorisation de tenir un poste. Compétences et qualifications ne sont donc pas toujours en adéquation. Pourtant règne encore la vision désuète du diplôme comme preuve de compétences.

La méconnaissance des compétences transférables

Les compétences transférables sont des compétences spécifiques à une situation professionnelle (secteur, métier, organisation productive) mais qui peuvent être mises en œuvre dans un autre contexte professionnel. C'est ainsi que l'acquisition des compétences dans un métier peut se refléter dans d'autres métiers a priori très différents. Véronique Deprez-Boudier, chef du département Travail et Emploi au sein du CGSP, cite en guise d'illustration l'Allemagne qui forme plus de boulangers que nécessaire. Mais il existe de nombreux points communs entre les boulangers et les ouvriers du secteur de la chimie, si bien que le transfert d'un secteur à l'autre est possible.

93. O. Galland, in P. Testard-Vaillant, « Qui sont vraiment les jeunes ? », *Le journal du CNRS*, n°236, septembre 2009.

94. P. d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.

95. G. Le Boterf, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Edition d'organisation, 2000.

Or il existe, à la fois chez les employeurs et les travailleurs, une méconnaissance des compétences transversales ainsi que des compétences acquises en cours d'exercice qui sont transférables. Ainsi, des employeurs rejettent des candidatures qui auraient pu s'avérer intéressantes et des candidats ne pensent pas à postuler vers des formations ou des métiers auxquels ils pourraient cependant prétendre.

Quelques actions mettent toutefois en avant des compétences transférables, contrairement aux *a priori*. Par exemple, le programme Phoenix consiste à proposer des emplois dans le conseil, l'audit, la communication ou les RH à des étudiants ayant suivi des études littéraires ou en sciences humaines. Les effectifs concernés sont limités mais ce programme a le mérite de montrer que des jeunes ayant suivi des études ayant développé leur sens de l'analyse et leur culture générale peuvent occuper des postes apparemment éloignés de leur formation initiale, à condition de suivre quelques formations courtes spécifiques au poste occupé.

La volonté d'externaliser le coût de la formation

Pour des raisons de coût et de gain de temps, les entreprises privilégient des salariés directement opérationnels à des salariés présentant un profil intéressant mais pas totalement aptes à prendre un poste immédiatement. De même, exiger une expérience professionnelle conséquente permet de se rassurer sur les compétences des candidats en sus de leur degré de qualification.

Le primat du court terme pousse ainsi les managers à recruter des candidats directement opérationnels, sans se soucier de leur employabilité à moyen-long terme, ce que les responsables RH sont censés prendre davantage en compte en évaluant les capacités d'adaptation et les envies d'évolution des candidats. S'ajoute à cela la crainte de l'employeur de former des salariés qui rejoindront ensuite la concurrence.

QUAND RECRUTER DES SALARIÉS TROP FORMÉS SE RÉVÈLE CONTREPRODUCTIF

Les entreprises ont parfois tendance à rehausser leur niveau de recrutement, en se mettant à recruter des personnes de niveau bac+2 pour des postes où elles recrutaient des titulaires d'un BEP par exemple. Or le niveau de formation initiale ne suffit pas à faire un bon ouvrier. Recruter des personnes surqualifiées par rapport à un poste présente même des effets pervers.

Une entreprise du secteur de la chimie qui a recruté des salariés plus qualifiés qu'à l'accoutumée s'en est rendu compte à ses dépens. Du fait d'un recrutement

à un niveau supérieur, les formations internes au poste en question ont été plus hâtives tandis que les embauchés, en quête d'évolution rapide à des postes d'agents de maîtrise, présentaient une motivation moindre pour apprendre sur le terrain ainsi qu'une moindre vigilance dans l'apprentissage. De plus, l'accent était moins mis sur l'organisation du travail alors que celle-ci était clé pour monter progressivement en compétence à ces postes. Cet exemple montre l'importance de développer une compétence collective au lieu de se contenter d'accumuler les compétences individuelles¹.

¹. I. Merle, « Le recrutement des opérateurs dans une usine chimique à haut risque : le paradoxe du charcutier », *Sociologie du travail*, décembre 2012.

Une vision trop individualisée des compétences

Les employeurs cherchent la perle rare car ils ont tendance à trop individualiser les compétences. Ils se préoccupent alors ainsi essentiellement de formation, dans son aspect classique, sans nécessairement réfléchir à côté à mettre en place les conditions d'une capitalisation collective.

L'EMPLOYABILITÉ PENSÉE À L'ÉCHELLE COLLECTIVE

Dans un souci d'attractivité, de productivité et d'employabilité, le groupe hospitalier Saint Joseph s'est lancé dans une logique d'enrichissement du travail d'emplois peu qualifiés. L'objectif était de passer d'une organisation très taylorisée (le brancardier brancarde, l'agent de maintenance répare le brancard, l'agent de ménage nettoie, l'agent de stérilisation décontamine les instruments) à une organisation où les activités sont mutualisées dans des équipes partageant les activités et les compétences.

Mutualiser plusieurs activités dans un seul métier est une opportunité pour développer l'intérêt au travail, souder les équipes, gagner en efficacité et mieux accompagner le patient qui voit alors le nombre de ses interlocuteurs diminuer.

5. L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DES POLITIQUES D'EMPLOYABILITÉ

Des politiques RH trop peu volontaristes

Il existe de multiples manières pour les entreprises de favoriser l'employabilité de leurs salariés. L'angle souvent retenu est celui de la formation, de la GPEC, du développement RH, de l'emploi, du *knowledge management*, ou des relations sociales.

Ceci dit, la politique d'employabilité vise généralement en priorité les salariés clé de l'entreprise, aux besoins et souhaits de formation desquels on porte une attention particulière, ainsi qu'à leur mobilité fonctionnelle pour qu'ils acquièrent de l'expérience. Dans un grand nombre d'entreprises, il existe une politique visant à fluidifier le marché interne de l'emploi⁹⁶. La mobilité est ici le fait du désir du salarié, au carrefour des besoins de l'entreprise et du projet professionnel du salarié. L'employeur met alors à la disposition des salariés un certain nombre d'outils : entretien annuel d'évaluation, bourses de l'emploi. Il s'agit de donner de la visibilité à l'évolution des métiers et aux opportunités de mobilité. Cette politique est peu volontariste car la pression sur le management pour encourager la mobilité des collaborateurs est faible.

Des pratiques de grandes entreprises difficilement transposables dans les PME

Développer l'employabilité est plus aisé dans les grands groupes car les possibilités d'évolution, y compris de mobilité horizontale, en changeant de métier ou de filiale par exemple, sont plus nombreuses. Le groupe Sanofi a par exemple créé un site Internet spécialement dédié à la mobilité « Mouv@Sanofi ». Les salariés sont ainsi aidés pour réfléchir à leur orientation dans le cadre du groupe et à chercher une évolution au-delà de leur service ou leur département d'appartenance.

Les grandes entreprises ont davantage de moyens pour renforcer les compétences des salariés au quotidien : la formation continue peut y passer par la création d'espaces de dialogue plus ou moins formels entre les membres d'un même métier ou d'une même fonction. Cela passe par la création d'espaces numériques partagés, des réseaux sociaux d'entreprise, des forums d'entraide, des séminaires de travail, des conférences tenues par un expert extérieur à l'entreprise, du mentoring inversé.

96. M. Le Boulaire, « Tous mobiles ? », *Entreprise&Personnel*, 2006.

Enfin les grandes entreprises qui doivent réduire leurs effectifs cherchent à accompagner la mobilité externe de différentes manières : lancement de plans de départ volontaire, reconversion avec parcours de formation diplômants, essaimage pour aider des salariés à créer leur propre entreprise. L'accompagnement est particulièrement marqué lors de restructurations.

L'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIÉS LORS DE RESTRUCTURATIONS

Michelin offre un cas intéressant de société soucieuse d'accompagner au mieux la fermeture d'un site. En octobre 2007, cette entreprise annonçait la fermeture de son usine Kleber à Toul qui regroupait plus de 800 salariés. Dans le même temps, l'entreprise promettait un plan de revitalisation (en lien avec les pouvoirs publics et les collectivités territoriales) destiné à favoriser l'implantation d'entreprises et visant à la création de 900 emplois dans ce territoire sinistré.

Des « ateliers de transition professionnelle » furent créés pour participer à la formation et à la reconversion des salariés du site en voie de fermeture. Ils avaient pour but de leur permettre de développer de nouvelles compétences et de prendre le temps de construire leur projet professionnel.

En 2010, Michelin déclarait que 91 % de ces salariés avaient retrouvé une activité et réussi leur reconversion. Plus de 70 % occupaient une activité salariée, 9 % avaient repris ou créé une entreprise, 7 % suivaient une formation longue et professionnalisante, 5 % étaient en préretraite. Ces ateliers de transition professionnelle avaient donc globalement réussi à constituer un pont entre le marché du travail interne et le marché du travail externe.

On peut alors se demander dans quelle mesure l'ensemble de ces actions pourraient être transposées dans des entreprises de taille réduite.

Recommandations

A l'issue de ses réflexions, la Commission a distingué deux axes directeurs pour le développement de l'employabilité des travailleurs en France.

Le premier est la nécessité d'une culture de l'employabilité à faire naître dans les entreprises. La prospective a ses limites : une crise économique est difficile à prévoir, de même que des innovations de rupture. Il est donc impossible de prévoir précisément les métiers et les compétences de demain, ce qui limite l'action de la formation initiale pour développer l'employabilité. C'est donc avant tout une culture de l'employabilité qu'il convient de développer afin que chacun des acteurs se préoccupe de ce sujet en l'ayant toujours à l'esprit.

Le second est la nécessité d'un véritable partage des responsabilités entre les acteurs. Actuellement, l'employabilité repose essentiellement sur les employeurs. Un droit à l'employabilité est même en train d'émerger (cf. annexe). Or il n'y a pas eu dans le même temps de devoirs attribués en contrepartie aux salariés⁹⁷, ce qui risque d'accentuer la passivité de certains salariés dans leur gestion de carrière. Or on ne peut pas tout attendre des entreprises : les salariés doivent être acteurs, voire moteurs de leur propre employabilité. Le développement d'un droit à l'employabilité ne doit pas prendre le pas sur le développement de l'employabilité. L'enjeu aujourd'hui est donc de réfléchir à la co-responsabilisation des acteurs concernés (salariés, employeurs, organisations syndicales, service public de l'emploi, pouvoirs publics et acteurs des territoires) en développant une « obligation mutuelle de développement de l'employabilité⁹⁸ ». La responsabilité des salariés, toutefois, n'exclut pas qu'une véritable culture de la mobilité professionnelle se développe dans les entreprises. La plupart des entreprises tentent de fluidifier le marché interne de l'emploi en mettant à la disposition des salariés différents outils RH que ces derniers peuvent utiliser à leur gré. Mais la mise à disposition des outils ne suffit pas, encore faut-il que les salariés soient poussés à les utiliser et que les informations soient diffusées de façon suffisamment transparente.

97. Si ce n'est dans le cadre du compte personnel de formation (CPF) prévu par la loi du 5 mars 2014 qui a suivi l'ANI du 14 décembre 2013, où l'exercice du droit à la formation viendra du collaborateur et non de l'entreprise, à l'opposé de la pratique du DIF, à l'initiative de l'entreprise. Attachée à la personne, le CPF concernera tant les salariés que les demandeurs d'emploi. Le salarié pourra mobiliser son CPF sans demander l'autorisation de son employeur (ou de Pôle Emploi), y compris durant son temps de travail si un accord de branche ou d'entreprise le prévoit.

98. Institut de l'entreprise, *L'Entreprise de l'après-crise, Renouveler la contribution de l'entreprise à la cohésion sociale, Les Notes de l'Institut*, janvier 2010, p. 20.

1. RENFORCER LA MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE ET FONCTIONNELLE

1) Limiter l'effet « prison dorée »

Un des freins à la mobilité professionnelle est la prise de risque et la perte d'avantages acquis (en partie liés à l'ancienneté). Il en résulte un effet de « prison dorée » au sens où certains salariés sont tentés de préférer conserver leurs avantages matériels en restant à leur poste malgré une insatisfaction au travail.

Les avantages liés à l'ancienneté ont été instaurés dans une logique de fidélisation et d'emploi à vie, selon le principe de la récompense de l'engagement à long terme des salariés dans l'entreprise. Il faudrait s'interroger sur la pertinence de la conservation d'un tel système aujourd'hui alors que ce serait peut-être plutôt la mobilité qui serait à récompenser. Des primes de mobilités internes pourraient ainsi se substituer aux primes d'ancienneté.

2) Faire évoluer le contrat de travail pour faciliter la mobilité géographique

Le lieu de travail est un des principaux éléments du contrat de travail, si bien que l'employeur ne peut imposer une mobilité géographique à un de ses collaborateurs. Des négociations entre les partenaires sociaux devraient étudier les moyens d'introduire plus de flexibilité dans ce domaine en autorisant par exemple l'employeur à modifier le lieu de travail, dans un périmètre à définir, sans que cela constitue une modification substantielle des éléments du contrat de travail.

3) Réduire le coût de la mobilité géographique

Afin d'inciter la mobilité géographique et fonctionnelle, l'Etat pourrait rendre non imposables les primes de mobilité versées par l'employeur aux salariés concernés. On pourrait d'ailleurs imaginer que l'Etat ou les collectivités territoriales abondent la prime versée par l'employeur dans le cas d'une mobilité géographique vers une zone peu attractive. Inversement, les chômeurs devraient être incités à rejoindre les régions créatrices d'emploi ou ayant besoin de leurs compétences. Dans cette perspective, le système d'allocations chômage pourrait être réévalué : les aides et droits seraient calculés en fonction des contraintes géographiques liées à la recherche d'emploi – voyage,

installation dans une région plus coûteuse car plus attractive. Il s'agirait d'une aide supplémentaire qui viendrait s'ajouter à l'ARE qui elle est calculée en fonction de l'expérience passée. Il faudrait toutefois anticiper les possibles obstacles juridiques puisqu'aujourd'hui ces allocations sont identiques pour une même situation et sans rapport avec le lieu occupé. Il faudrait également envisager d'étendre en contrepartie le périmètre dans lequel s'applique l'offre raisonnable d'emploi⁹⁹.

Par ailleurs, les personnes propriétaires de biens immobiliers sont souvent réticentes à la mobilité en raison des coûts que cela engendre. La baisse des droits de mutation pour les travailleurs dans ce cas a été envisagée à plusieurs reprises mais cette mesure semble peu réaliste dans un contexte de recherche d'économies budgétaires. Une alternative serait d'inciter les propriétaires, via un dispositif de défiscalisation, à louer leur bien au lieu de le vendre¹⁰⁰.

4) Lever les obstacles à la mobilité dus à la langue

La mobilité géographique n'est pas seulement nationale, elle est aussi potentiellement extranationale. Selon l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII), 20 000 entreprises étrangères et leurs filiales étaient installées en France en février 2014, employant environ deux millions de salariés. Si le constat est indéniablement positif, il ne faudrait pas à terme que des opportunités intéressantes d'expatriation pour les salariés échappent à ces derniers en raison d'un niveau d'anglais trop faible. En effet les enquêtes menées à l'échelle européenne depuis dix ans suggèrent que la langue fait partie des huit types d'obstacles à la mobilité géographique des travailleurs¹⁰¹. Or les compétences des Français en anglais laissent à désirer. Selon l'étude pour 2013 de Education First¹⁰², la France est l'un des quelques pays où le niveau moyen en anglais est faible et a baissé depuis quelques années. Elle est classée 35^e sur 60

99. Lorsque le demandeur d'emploi est inscrit sur la liste des demandeurs d'emploi depuis plus de 6 mois, est considérée comme raisonnable une offre d'emploi entraînant, à l'aller comme au retour, un temps de trajet en transport en commun, entre le domicile et le lieu de travail, d'une durée maximale d'une heure ou une distance à parcourir d'au plus 30 kilomètres.

100. Cf. C. Schaff et M. Ben Jelloul, *Favoriser la mobilité résidentielle en modifiant la fiscalité du logement*, Note d'analyse du Centre d'analyse stratégique n°196, 2010.

101. Natixis, Flash Economie, janvier 2011.

<http://cib.natixis.com/flushdoc.aspx?id=56076>

102. L'Indice de compétence en anglais EF (EF EPI) est le premier et le plus complet des indices mondiaux qui établit le niveau d'anglais des adultes du monde entier. Cette étude comparative au fil du temps a pour but d'ouvrir au débat sur les pratiques d'enseignement et d'évaluation de la langue, mais aussi d'examiner les conséquences que cela peut avoir sur la compétitivité des pays, des entreprises et des individus. Cette troisième édition de l'EF EPI est basée sur un total de 60 pays et territoires, contre 44 lors de la première édition en 2011 et 54 pour la seconde édition.

<http://www.ef.com.fr/epi/>

pays et dernier des pays européens, quand les pays scandinaves occupent le haut du classement. Le constat est inquiétant en ce que les autres pays européens ont soit amélioré leurs performances soit conservé un très bon niveau dans la même période. Les causes sont diverses, mais on peut penser en premier à une vision de la culture française qui, se voulant très protectrice, limite autant que possible la diffusion de la langue anglaise en dehors des cours de langue à l'école. Surtout la France est l'un des trois seuls pays, avec l'Espagne et la Belgique francophone, où les programmations télévisuelles et les films au cinéma sont majoritairement doublés et non sous-titrés, au contraire des pays scandinaves. On pourrait donc envisager une inflexion de la réglementation en la matière.

5) Améliorer le système d'obtention du permis de conduire

Détenir un permis de conduire est clé pour trouver du travail. Or obtenir son permis de conduire est onéreux et parfois complexe (pour changer d'auto-école, pour attendre une date d'examen). Une enquête de Consommation, logement et cadre de vie (association CLCV) publiée en août 2013 a ainsi critiqué le manque de transparence dans ce domaine. Le prix est très différent en fonction du lieu de la formation ; les tarifs sont rarement affichés en vitrine ; le choix entre les auto-écoles est difficile pour un élève qui ne connaît pas le taux de réussite des auto-écoles, puisque très peu les affichent ; enfin les élèves sont rarement informés pleinement des délais qu'ils auront à subir avant de pouvoir passer leur permis de conduire, ou de le repasser s'ils ont échoué.

Suite aux propositions remises au ministère de l'intérieur par un groupe de travail *ad hoc*, François Hollande a promis en mai 2014 de réformer le permis de conduire, en en simplifiant la procédure et en faisant en sorte qu'il y ait davantage de moniteurs et d'inspecteurs. Ces annonces seront à suivre avec attention.

Introduire davantage de concurrence parmi les auto-écoles serait également souhaitable. Le récent aboutissement du procès à l'encontre de la société Ornika est dans ce contexte un signe positif. Ornika s'appuie sur une plate-forme pour diffuser des cours de code en ligne et mettre un panel de moniteurs de conduite à la disposition des aspirants conducteurs de façon géolocalisée et à un prix inférieur à celui des auto-écoles classiques. Six associations et syndicats du secteur ont demandé en juin 2014 à la justice la suppression du site internet d'Ornika, mais le tribunal de commerce a débouté les plaignants, estimant que l'activité d'Ornika ne constituait pas un trouble manifestement illicite.

6) Améliorer le fonctionnement du service de l'emploi

Le service public de l'emploi français est mal classé à la fois en termes de qualité et de coût par rapport aux autres pays de l'OCDE¹⁰³. Un des axes de progrès de Pôle Emploi réside dans sa capacité à améliorer la fluidité du marché du travail et la mobilité des chômeurs.

Pôle Emploi devrait ainsi inciter les demandeurs d'emploi présents dans des secteurs sans débouchés à se reconvertir dans un autre domaine. Pour cela, il faudrait renforcer le diagnostic, établi avec chaque nouvel inscrit, de son niveau d'employabilité et des passerelles existantes vers d'autres métiers à partir de ses compétences transférables (cf. proposition 4). Cela implique de recruter des conseillers de Pôle Emploi mieux préparés à cet exercice et de mieux les y former, mais aussi de leur laisser réellement le temps lors des premiers rendez-vous avec le demandeur d'emploi suivi afin que ce diagnostic ne reste pas seulement théorique.

L'un des freins au profilage des demandeurs d'emplois et à l'accompagnement vers d'autres métiers est la faible qualité des outils et logiciels à disposition. A l'heure du développement de l'analyse des *big data*, les outils d'aide à la décision à la disposition des conseillers de Pôle Emploi pourraient être améliorés. À ce titre, les résultats de l'expérimentation « Europatriates » lancée par Peter Hartz pour réduire le chômage des jeunes en Europe seront à suivre avec attention. L'ancien DRH de Volkswagen et inspirateur des lois qui ont transformé le marché du travail en Allemagne promeut l'utilisation des nouvelles technologies pour améliorer le fonctionnement du marché du travail. L'idée est, à partir de questionnaires et d'algorithmes, de fournir un « diagnostic des talents » qui mettra en valeur les atouts de chacun. Ensuite, une base de données informatiques sert de « radar pour l'emploi » en indiquant à chacun les gisements d'emplois existants et à venir qui correspondent à son profil¹⁰⁴.

Le mécénat de compétences pourrait aussi aider à améliorer le service public de l'emploi. De grandes entreprises pourraient envoyer certains de leurs salariés en RH pour quelques semaines dans des agences de Pôle Emploi pour aider les agents dans leur travail et leur transmettre de nouvelles compétences. À l'inverse des agents de Pôle emploi pourraient réaliser des stages de quelques semaines, en gardant leur traitement, dans les services de RH de grandes entreprises¹⁰⁵.

103. McKinsey, « Dynamiser le marché du travail en France pour créer massivement des emplois », mai 2014.

104. P. Hartz, « L'emploi des jeunes doit être la priorité n°1 de l'Europe », *L'Expansion*, juin 2014.

105. Autre exemple, au Royaume-Uni, un certain nombre d'entreprises ont aidé l'Etat à concevoir un site publiant des offres d'emploi tout comme des conseils en recherche d'emplois. Ces entreprises ont apporté leur financement mais aussi leurs conseils. Le site, Plotr, est toujours en version bêta : <https://www.plotr.co.uk/>

7) Faciliter les transitions professionnelles

Les pouvoirs publics s'occupent traditionnellement en priorité de l'emploi mais moins des transitions professionnelles. Or, avec le renouveau actuel et à venir des emplois indépendants ainsi que de nouvelles formes d'emploi, la facilitation des transitions professionnelles devient une question clé.

Un des freins à la mobilité et au changement de statut est l'aversion au risque. C'est ainsi que le salariat apparaît bien plus protecteur et que le passage vers d'autres formes d'emplois peut faire peur. De plus, avec la multiplication des comptes sociaux (formation, pénibilité, CET, retraite), le système social est complexe, peu lisible et n'encourage guère les transitions professionnelles. La peur de perdre ses droits domine et la dualité du marché du travail entre *insiders* et *outsiders* demeure marquée.

Il importe donc de soutenir de nouvelles formes d'emploi entre le salariat et l'entrepreneuriat, en prenant exemple sur les divers dispositifs utilisés par nos voisins européens¹⁰⁶. Le portage salarial, qui représente en France environ 300 entreprises et 30 000 personnes¹⁰⁷ et, dans une moindre mesure, les coopératives d'activité représentent des alternatives intéressantes à l'emploi en *free lance*. Ils permettent à des personnes qui n'ont pas de connaissances ou d'appétences pour la gestion administrative de leur activité de se lancer. Elles peuvent alors se concentrer sur le développement de leur chiffre d'affaires. L'objectif est aussi de rendre le travail indépendant moins solitaire, enrichi par l'expérience d'un réseau d'autres acteurs et un accès facilité à la formation professionnelle.

106. Fondation ITG, « Entre entrepreneur et salarié : la troisième voie », novembre 2013.

107. Selon l'Union nationale des entreprises de portage spécialisées.

2. DYNAMISER LA FORMATION INITIALE ET LA FORMATION CONTINUE

1) Utiliser les MOOCs, *massive open online courses*, pour la formation continue

Les analyses du progrès technique insistent souvent sur le risque qu'il fait courir à l'emploi. Pourtant il pourrait aussi contribuer à l'employabilité des salariés, dans la mesure où il permet la mise en œuvre de nouveaux dispositifs de formation. C'est le cas des MOOCs.

Les MOOCs présentent d'abord l'avantage de pouvoir faciliter l'accès à la formation en permettant, grâce à leur flexibilité, de combiner cette dernière avec une activité professionnelle. Ensuite, les MOOCs contribuent à l'individualisation et à la personnalisation de la formation. Le suivi de tout un cursus menant à un diplôme est souvent long et décourageant pour une partie de la population active. En revanche, les certifications attribuées à la suite d'un apprentissage spécifique constituent une bonne alternative. Chacun peut ainsi se former sur la dimension qui lui fait défaut et valoriser son apprentissage auprès de son employeur ou à l'externe.

Certains MOOCs sont mêmes conçus en partenariat avec les entreprises concernées, tels des outils de formation continue, et peuvent être hébergés par des plates-formes spécialisées comme Udacity et Coursera. C'est ce qu'a fait par exemple ATT, qui s'est associée avec Udacity pour concevoir des « *nanos degrees* », cours informatiques de six à douze mois sponsorisés par l'entreprise. Ces MOOCs restent ouverts à tous les candidats, tandis que le contenu des cours a été mis sur pied avec les propres ingénieurs logiciels d'ATT. Les étudiants sont de deux types, d'une part les employés pour lesquels ATT paie un abonnement mensuel, d'autre part des étudiants plus jeunes, attirés par le cours et dont les 100 meilleurs auront la possibilité d'être envoyés en stage chez ATT. Cela permet à l'entreprise de concilier la formation continue avec le recrutement et montre tout le bénéfice qu'ont les entreprises à ouvrir leurs MOOCs. En général, dès le début de la conception d'un cours, Udacity associe les entreprises partenaires à la création du contenu, les meilleurs élèves étant ensuite orientés vers ces entreprises

Les MOOCs reflètent plus généralement un rééquilibrage de la responsabilité quant au développement de l'employabilité des salariés : si jusqu'à présent les contraintes logistiques de la formation faisaient que les entreprises devaient se charger de déve-

lopper la formation de leurs salariés, la mise à disposition de cours en ligne rend l'acte même de formation bien plus simple. Désormais c'est autant au salarié qu'à l'entreprise de se préoccuper de son employabilité. Par ailleurs les MOOCs, permettent de se former de façon asynchrone et à distance, ce qui permet d'adapter la formation aux contraintes professionnelles et familiales.

2) Imaginer un système de formation continue sur le modèle de Teach first

Teach for America et Teach First sont des associations caritatives visant à lutter contre les inégalités éducatives respectivement aux États-Unis et en Angleterre et au Pays de Galles. Les enseignants, choisis pour leur excellence et leur motivation, sont formés à l'enseignement tout en donnant des cours pendant deux ans. Les résultats de ses actions sont probants : ainsi une étude de 2010 de Manchester University a montré qu'il existait une corrélation significative entre l'intervention de Teach First et l'amélioration des résultats scolaires entre un et deux ans après l'arrivée des enseignants. En 2013, une étude de l'Institute of Education britannique a montré que le programme permettait d'améliorer les résultats des jeunes aux examens¹⁰⁸. Depuis 2002, presque un million d'élèves a suivi des cours d'enseignants de Teach First et rien que dans l'année scolaire 2012-2013, Teach for America a enseigné à 750 000 élèves.

On pourrait imaginer qu'une association de ce type soit créée mais cette fois-ci à destination de salariés désireux d'être formés, et que cette association sélectionne pour ce faire d'autres salariés, les « enseignants », sur des critères d'excellence et de motivation. Cela supposerait que les employeurs acceptent d'accorder à leurs salariés-enseignants un congé suffisamment long, dans le cadre par exemple de leur mécénat de compétences.

3) Simplifier et évaluer les dispositifs de formation

Il est extrêmement difficile de se repérer dans la « jungle » de la formation professionnelle du fait de la pluralité des acteurs, des financements et des dispositifs qui ont tendance à s'empiler. Un effort de simplification et de lisibilité aiderait sûrement les PME, les travailleurs et les demandeurs d'emploi à s'y retrouver.

108. Hannah Richardson, « Top graduate teacher scheme 'boosts results' », 15 novembre 2010, BBC, <http://www.bbc.co.uk/news/education-11743616> et <http://www.ioe.ac.uk/89839.html>

Face à une offre foisonnante, il est d'autant plus difficile de se repérer que l'évaluation des programmes et des organismes de formation est quasi inexistante. Il serait intéressant pour ces derniers d'avoir recours à des dispositifs d'évaluation rigoureux. Des prestataires extérieurs peuvent les y aider : la société forMetris réalise par exemple l'évaluation de formations. En parallèle, une évaluation transparente des salariés bénéficiaires de la formation et des entreprises qui financent ces dernières pourrait être mise en place sur le modèle de l'évaluation des utilisateurs de sites marchands (E-Bay, TripAdvisor).

4) Suivre précisément le devenir des anciens étudiants pour mieux informer les candidats aux mêmes formations

Les classements de certaines formations (grandes écoles, MBA) permettent de connaître le profil des entrants, ce que deviennent les anciens étudiants, leur salaire à la sortie et leur évolution professionnelle à plus long terme. Il faudrait exiger des universités et des organismes de formation professionnelle de fournir des données du même ordre, ainsi que les évaluations des étudiants. Cela permettrait une meilleure visibilité dans l'offre de formation et ce qu'il est possible d'en attendre.

Les initiatives déjà existantes sont à encourager. Le site Internet « Engagement jeunes » lancé par l'AFEP permet par exemple une meilleure valorisation de l'alternance et un meilleur suivi des jeunes qui en sortent¹⁰⁹.

109. Cf. <http://www.engagement-jeunes.com>

3. MIEUX INFORMER ET SENSIBILISER LES INDIVIDUS

Pour responsabiliser les travailleurs par rapport à leur employabilité, il est important de leur permettre d'être plus autonomes grâce à une meilleure connaissance du marché du travail et de l'évolution à venir de leur métier.

1. Mieux informer la population active sur les bassins d'emploi et les métiers qui recrutent

Le service public de l'emploi pourrait s'appuyer sur des diagnostics régionaux et utiliser les « *big data* » dont il dispose pour créer un site Internet indiquant, par bassin d'emploi et par métier, quelles sont les opportunités actuelles mais aussi les évolutions en cours selon des horizons de temps différenciés (cf. proposition 1.). Ainsi, chacun pourrait s'informer facilement des régions où il est le plus employable. Les acteurs locaux (Dirrecte, maisons de l'emploi, observatoires régionaux emploi formation) pourraient relayer ces informations. Il est vrai que ce genre d'outil est déjà fourni par des sociétés privées ayant développé leur offre de recherche d'emploi en ligne, mais ces offres n'agrègent pas forcément l'ensemble des informations et concernent en priorité les cadres.

2. Mieux informer les salariés sur l'évolution des métiers et leurs possibilités de mobilité

Les branches professionnelles pourraient développer des sites Internet à destination des salariés concernés afin de les tenir informés des évolutions des métiers en cours et à venir, notamment du fait du développement de l'automatisation. Ces sites pourraient aussi partager des informations quant aux passerelles existantes entre métiers et aux opportunités de mobilité externe. Ce que fait le Leem (les entreprises du médicament) est par exemple un modèle à suivre¹¹⁰. Plus largement, il s'agit de renforcer la visibilité et l'attractivité des branches et des métiers.

Les branches devraient aussi sensibiliser tout particulièrement les organisations syndicales à l'évolution des métiers afin que celles-ci s'en fassent les relais auprès des salariés, notamment les jeunes.

110. Cf. www.leem.org

3. Des *nudges*¹¹¹ pour responsabiliser les personnes

Parmi les différentes techniques possibles, on pourrait utiliser le *nudge* social¹¹², soit l'incitation par l'exemple de bonnes pratiques exercées par les autres. C'est une technique particulièrement efficace, car elle encourage les acteurs à agir de même.

Les entreprises pourraient annoncer à leurs employés que la majorité de ces derniers, dans leur domaine et à leur niveau de compétence, se soucient de leur propre employabilité, en participant à des diagnostics internes et personnalisés d'employabilité et en exigeant de tels bilans auprès des RH. Ces messages pourraient être envoyés par email et rappelés régulièrement par les managers et les RH.

La formalisation d'un engagement permet aussi d'inciter les personnes, qui se sentent moralement tenues par leur promesse, d'autant plus que cet engagement est public. Ainsi, chaque année, lors de l'entretien annuel, les salariés pourraient formaliser par écrit avec les RH leurs objectifs en termes d'employabilité et les moyens à mettre en œuvre dans ce sens. Cette formalisation se rapprocherait de la « prospective personnelle »¹¹³, chaque salarié constatant ce qu'il a appris (logique de bilan) et ce qu'il doit apprendre (logique de projet). L'employabilité ne serait plus alors une préoccupation soudaine et bien souvent trop tardive, mais un sujet au centre de la relation de travail.

L'ENGAGEMENT ÉCRIT DU DEMANDEUR D'EMPLOI AU ROYAUME-UNI

La Behavioural Insights Team, unité chargée de développer les *nudges* dans les services publics britanniques, a mis en œuvre une série de tests avec Jobcentre Plus, l'équivalent de Pôle emploi. La dimension la plus innovante implique l'introduction de procédés d'engagement, qui requièrent du demandeur d'emploi de détailler auprès de son conseiller les actions qu'il va entreprendre d'ici leur prochain rendez-vous. Les demandeurs d'emploi doivent coucher par écrit leurs engagements en présence de leur conseiller, qui vérifie ensuite, lors de l'entretien suivant, si ces engagements ont été remplis. Les demandeurs d'emploi sont encouragés à prendre les engagements les plus clairs possibles en précisant quand et où ils effectueront l'action en question. Les premiers résultats du test ont montré une augmentation significative des demandeurs d'emplois ayant retrouvé du travail au bout de plusieurs semaines.

111. Le *nudge*, mot qui signifie littéralement petit coup de coude, et au sens figuré, encouragement, incitation, est ici une référence à l'ouvrage de deux universitaires américains, Richard Thaler et Cass Sunstein, *Nudge : Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness* (Penguin, 2008), qui a connu un grand retentissement dans le monde anglophone, et qui réfléchit à la façon dont des changements subtils dans la manière dont sont cadrées et présentées les décisions peuvent avoir un impact sur la manière dont les personnes vont y répondre.

112. Cette technique est rappelée dans The Behavioural Insights Team, *EAST, Four simple ways to apply behavioural insights*, Cabinet Office et Nesta, avril 2014. <http://behaviouralinsights.co.uk>

113. J-L. Cerdin, « La prospective personnelle », in A. Scouarnec, *Management et Métier : visions d'experts*, EMS, 2010.

4. SORTIR DU CULTÉ DU DIPLÔME

1. Mettre en avant les compétences transférables aussi bien auprès des salariés que des employeurs

La première difficulté concernant les compétences transférables réside dans leur description et leur classification. L'État pourrait y contribuer en finançant des projets de recherche dans ce domaine, qui permettraient de détailler et définir de nombreuses compétences et de passer d'un métier à l'ensemble des compétences qu'il recouvre, et vice-versa. Ainsi, on saurait comparer des métiers en apparence éloignés mais présentant les mêmes compétences.

Il faudrait informer dès la formation initiale des passerelles qui existent vers d'autres types de métiers ou de secteurs que ceux auxquels prépare directement la formation. Ainsi, les personnes en formation bénéficieraient d'une vision élargie de leurs perspectives professionnelles.

Des compétences transversales telles que la communication orale, la maîtrise des codes sociaux et la négociation, utiles quel que soit le parcours professionnel, sont quasi absentes de l'enseignement scolaire. Ces compétences, parfois qualifiées de « *soft skills* », mériteraient d'être plus généralisées car elles sont nécessaires y compris pour des postes réputés peu qualifiés, même si elles sont souvent oubliées dans les référentiels de compétences. D'autant que, contrairement aux compétences techniques, ce sont des compétences qui sont moins sujettes à évoluer rapidement, n'étant pas liées au progrès technique. Mais ce ne sont pas les seules compétences à être transférables, celles-ci pouvant aussi être des compétences techniques.

Le service public de l'emploi a aussi un rôle à jouer dans la sensibilisation des employeurs à regarder au-delà du diplôme. Une campagne de communication auprès des recruteurs pourrait être menée afin de les sensibiliser aux compétences transférables. De même, des sites tels CVScore, où l'on peut entrer son CV et détailler ses compétences, peuvent aider aussi bien le candidat que le recruteur à formaliser cette dimension.

2) Améliorer les modes de recrutement et d'évaluation grâce aux outils numériques

Afin de mieux évaluer les compétences des candidats et salariés, une analyse plus poussée des données disponibles sur ces derniers peut être envisageable. La question de l'irruption de l'analyse des données en grand nombre – le *big data* – dans les RH se pose donc pour deux raisons, que l'on retrouve d'ailleurs dans les autres secteurs touchés par la révolution des données : d'une part la réalisation d'importantes innovations dans le secteur du numérique, doublée du fait que l'environnement de travail de nombre de salariés est devenu numérique ; d'autre part le sentiment que les techniques de RH et d'accompagnement vers l'emploi actuellement utilisées pourraient être améliorées et rendues moins intuitives, donc plus fiables.

L'utilisation des outils de *big data* pour évaluer les compétences des candidats et des salariés pourrait donc aider les RH et les managers à mieux cerner les autres emplois possibles pour les salariés en question, que ce soit à l'intérieur – lors d'une évolution ou d'un changement professionnels – ou à l'extérieur de l'entreprise – dans le cadre d'une GPEC¹¹⁴. L'application du *big data* aux RH permettrait de :

- Éliminer les biais traditionnels de recrutement et d'évaluation : le fait que certains s'avèrent meilleurs en interview que dans leur métier ; les discriminations (physique, âge, origine ethnique) ; la proximité de goûts, qui peut influencer à tort certains l'évaluateur.
- Remettre en cause les qualités que l'on pense habituellement nécessaires à un poste donné, comme l'expérience passée¹¹⁵ ou le diplôme. À l'heure actuelle certaines entreprises s'intéressent à des candidats n'ayant pas fréquenté l'université mais excellents à des postes techniques ou commerciaux, souvent autodidactes, y compris pour des postes de direction, et repérés grâce à l'analyse des données.
- Permettre aux salariés d'être plus au fait de leurs résultats et de s'améliorer.

114. En phase de recrutement, de plus en plus d'entreprises font passer des tests en ligne à leurs candidats afin d'évaluer leurs compétences et leur personnalité. Ces tests ne sont pas seulement des versions numériques des habituels tests sur papier, mais sont améliorés par le *big data*. Ils peuvent mixer des interviews avec webcam, des évaluations en ligne, des analyses des données « laissées » par les personnes sur la toile ou dans leur environnement de travail, et des données liées aux réseaux sociaux. Les concepteurs de ces programmes étudient en parallèle les corrélations existantes entre la performance d'un salarié à un certain poste et ses réponses volontaires ou involontaires aux mêmes tests, ce qui permet ensuite de parier, en fonction des caractéristiques d'un candidat repérées lors d'un recrutement, sur sa performance future. Ces analyses peuvent être ensuite utilisées pour évaluer les salariés pendant l'occupation de leur emploi.

115. Xerox a ainsi réalisé que la nature de l'expérience passée des employés de ses *call centers* avait bien moins d'importance pour la performance ou la rétention que la distance entre le lieu de résidence et le lieu de travail.

Le *big data*, même s'il ne pourrait se substituer au management humain, pourrait contribuer à un système de recrutement plus efficace. Toutefois, le développement de ces techniques ne peut être envisagé que dans un horizon de moyen terme.

3) Aider les PME à recruter

Les PME n'ont pas nécessairement les moyens et les compétences pour instaurer une véritable fonction RH en interne. Les branches pourraient alors les aider à développer leurs compétences en matière de recrutement, notamment pour déceler les compétences au-delà des diplômes, les compétences transférables par exemple, pour diversifier les méthodes de recrutement (en développant le recrutement par simulation par exemple, en utilisant les réseaux sociaux), pour se rendre plus attractives, etc.

De même, Pôle Emploi devrait plus se tourner vers les PME. En sus de la collecte des offres d'emplois, il pourrait jouer un plus grand rôle de conseil et d'appui auprès de ces petites et moyennes entreprises.

4) Développer des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)

L'appariement des compétences de la population active avec les besoins d'un bassin d'emploi se construit. Cela passe notamment par des processus dynamiques d'apprentissage et de connaissance mutuelle pour dépasser les préjugés. L'expérience des GEIQ montre que des personnes considérées comme éloignées de l'emploi, qui n'auraient donc quasiment aucune chance d'être recrutées directement par une entreprise, peuvent être recrutées et donner satisfaction à la suite d'un parcours d'accompagnement social et professionnel mis en place par des GEIQ¹¹⁶.

116. Cf. E. Bourdu, C. Dubois et O. Mériaux, « L'Industrie jardinière du territoire », La Fabrique de l'industrie, 2014.

5) Développer l'accès à la VAE et aux certifications

Du fait du poids des diplômes en France, la reconnaissance « officielle » des compétences détenues par les salariés est primordiale. En outre, avec l'évolution plus rapide des métiers et des technologies, il est fort probable que les compétences techniques acquises en formation initiale deviennent rapidement obsolètes. C'est pourquoi la VAE prend toute son importance. Elle n'a toutefois pas toujours bonne presse auprès des salariés du fait de démarches administratives complexes et du temps à y consacrer. Par conséquent, les grandes entreprises sont souvent les seules à accompagner leurs salariés dans cette voie aujourd'hui. Une simplification des démarches s'impose dans un premier temps. Ensuite, des incitations devraient être mises en place pour encourager les employeurs à accompagner leurs salariés dans ce domaine.

5. ANTICIPER LES BESOINS EN COMPÉTENCES DE DEMAIN

1. Adopter une perspective territoriale de l'employabilité

Puisque la mobilité géographique est limitée, la logique de développement territorial de l'employabilité prend tout son sens. Malheureusement, on observe encore des divergences de stratégie entre entreprises et territoires¹¹⁷. Or les employeurs ne peuvent pas faire fi de leur ancrage local tandis que les territoires ont besoin des entreprises pour créer un tissu économique attractif. Dans un souci de responsabilité sociétale mais aussi de performance économique, les employeurs ont intérêt à participer à une logique d'écosystème sur leurs territoires plutôt que de se comporter en simple consommateur de la main-d'œuvre locale.

Plusieurs actions sont possibles : par exemple des conventions de revitalisation sont mises en place pour faire face au départ d'un gros employeur au sein d'un bassin d'emploi. Dans une perspective de prévention, elles peuvent aussi développer une gestion (prévisionnelle) territoriale des emplois et des compétences (GTEC).

L'État a aussi lancé 13 plates-formes régionales d'anticipation des mutations économiques. Il s'agit de convaincre les acteurs économiques locaux de coordonner leurs actions pour aider à la fois les entreprises et les salariés en reconversion. Dans la zone d'emploi de Saint-Nazaire par exemple, il s'agit d'accompagner les PME locales à migrer du secteur naval vers l'aéronautique et les énergies maritimes. Concrètement, ces entreprises sont aidées pour lancer des plans de formation, réorienter leur stratégie ou bien être transmises en cas de départ à la retraite des gérants.

2. Poursuivre l'effort de développement des filières industrielles

Une des faiblesses de l'industrie française est le manque de proximité et d'appui entre entreprises appartenant à une même chaîne de valeur¹¹⁸. C'est pourquoi le Conseil national de l'industrie (CNI) est chargé de mettre en place et soutenir une logique de filières. Ce type de politique industrielle a le mérite de rendre visible les compétences techniques à développer au sein de la population active et d'encourager la coordination d'acteurs (grandes entreprises, PME, collectivités territoriales, AFPA) en vue d'actions en matière d'employabilité (formation, mobilité, partage de main-d'œuvre).

117. Institut de l'entreprise, *Entreprises et territoires : pour en finir avec l'ignorance mutuelle*, octobre 2013.

118. Cf. les Etats généraux de l'industrie tenus en 2009 où le renforcement des filières est apparu comme étant central dans le cadre de la politique industrielle de la France.

3. Mutualiser les connaissances et les compétences des branches professionnelles pour développer l'employabilité

Les branches professionnelles représentent un lieu propice pour aborder les questions d'employabilité, à la fois pour observer les évolutions, s'adonner à de la prospective, mais aussi pour agir dans ce domaine sous forme d'action de formation, de sensibilisation et de coordination des acteurs.

Or les branches professionnelles sont très nombreuses en France (il y en a plus de 750 contre une centaine en Allemagne par exemple), ce qui n'est pas sans inconvénient (moyens plus limités, vision plus corporatiste).

Les branches professionnelles connexes ont donc intérêt à mutualiser leurs moyens et leur vision pour développer l'employabilité des salariés en leur sein. Elles devraient notamment observer les effets de l'automatisation sur l'évolution des métiers pour anticiper les besoins de demain en termes de compétences, en mettant l'accent sur l'évolution qualitative des métiers.

Les branches constituent aussi un échelon pour développer l'attractivité de certains de ses métiers en tension.

Enfin, les branches devraient sensibiliser les entreprises et les aider à faire de l'employabilité « à froid » et non pas seulement « à chaud ».

4. Appliquer les principes du « *quantified self* » à l'employabilité

De nombreuses données et études sont aujourd'hui disponibles sur les emplois et leur évolution, comme la « Prospective des métiers et des qualifications (PMQ) » menée par France Stratégie, en partenariat avec la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques)¹¹⁹. Or ces exercices ne s'accompagnent ni de plans d'action concrets ni de suivi, même si les analyses y sont très poussées. Il semblerait que l'obstacle actuel tienne à la difficulté à faire connaître ces études et à les adapter à chaque cas individuel. En réalité, c'est bien la transparence des perspectives d'employabilité qu'il faut développer en personnalisant le plus possible les différents diagnostics.

Or il est un domaine en pleine expansion, le « *quantified self* », qui nous offre un exemple intéressant de personnalisation par l'utilisation des données. Mouvement regroupant les outils, les principes et les méthodes permettant à chacun de mesurer ses données personnelles, de les analyser et de les partager, le *quantified self* ou auto-mesure

119. <http://www.strategie.gouv.fr/blog/2014/07/rapport-les-metiers-en-2022/>

utilise des objets connectés et des applications et peut même permettre d'établir des corrélations et d'en tirer des enseignements. Ces pratiques se sont particulièrement développées dans les cas où le souci de soi tient une place importante, comme la santé, avec les podomètres et autres balances connectées, en attendant les applications à venir de la génomique.

Pour œuvrer à l'appropriation des analyses sur l'employabilité par les personnes, on pourrait donc tenter d'appliquer les principes du *quantified self* à ce domaine, en développant par exemple une application pour *smartphone* où l'on renseignerait les données relatives à son emploi et son profil, et qui donnerait une estimation du potentiel d'employabilité relatif à ces données pour une certaine échelle de temps. Cette application pourrait être développée par le CGSP, en partenariat avec une *start-up* sélectionnée par l'intermédiaire d'un concours.

5. Inciter les entreprises à anticiper le *skills mismatch* de leur secteur

Les injonctions vagues ne suffisent pas pour inciter les entreprises à se préoccuper de l'évolution nécessaire des métiers et compétences de leurs salariés. Pour ce faire, l'utilisation de *nudges* peut être envisagée, à commencer par le *nudge* social (cf. proposition 3).

- Par exemple, la puissance publique pourrait adresser aux entreprises le message selon lequel la plupart des entreprises du même secteur ou de la même taille pratiquent un diagnostic interne de l'évolution des métiers et des emplois du futur et l'appliquent à leurs employés sous forme de diagnostic personnel¹²⁰.
- Autre type de *nudge* social, l'utilisation du pouvoir des réseaux, ces derniers ayant une grande influence sur le comportement de chacun de leurs acteurs. En l'occurrence, la puissance publique pourrait réunir chaque année un groupe de dirigeants pour évoquer le sujet de l'évolution des métiers et les solutions au désassortiment des compétences. Un « prix de l'employabilité » pourrait être décerné par la puissance publique à l'entreprise la plus avancée dans l'anticipation de ces évolutions, à tous les niveaux. Ces techniques inciteraient les entreprises à mener en interne les actions nécessaires, sous le regard de leurs pairs et du public.

Les mêmes procédés pourraient être utilisés pour développer l'implication des entreprises dans la PMQ.

120. Les études de la Behavioural Insights Team montrent que dans le cadre du *nudge* social, la personnalisation – ici la mention du type de secteur ou la taille – s'avère particulièrement efficace le plus grande.

6. SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI DANS LES SERVICES

1) Encourager la croissance du secteur des services par la suppression des barrières à l'entrée des professions réglementées¹²¹

Le Centre international d'études pédagogiques recense plus d'une centaine de professions réglementées en France : de l'ambulancier au ramoneur, en passant par l'électricien, le glacier ou le maréchal-ferrant. Ces professions relèvent souvent, aujourd'hui, de l'organisation du système de santé ou de la protection des consommateurs que la puissance publique veut perpétuer. Or nombre de ces professions font partie des services.

Les professions réglementées ne sont pas seulement un obstacle potentiel au pouvoir d'achat, comme l'a évoqué en juillet 2014 le ministre de l'économie en citant un rapport de l'Inspection générale des finances commandé par son prédécesseur, mais elles peuvent être un frein à l'emploi. Selon Jean-François Jamet et Xavier Piccino¹²² en effet, « les professions réglementées représentaient en 2007 près de trois millions d'emplois en France (...). Même une hausse de seulement quelques pourcents du nombre de professionnels réglementés pourrait ainsi avoir un effet très large. Ceci permettrait à la France d'améliorer son taux d'emploi dans les services, très faible par rapport à ses voisins (les services emploient en France 42 % de la population âgée de 15 à 64 ans contre 51 % en Allemagne, 56 % en Suède et même 62 % aux Pays-Bas). »

Parmi ces professions, les services peu ou moyennement qualifiés en particulier sont intéressants en ce que la barrière à l'entrée n'est pas un diplôme difficile à obtenir mais une qualification pour laquelle une formation différente voire un apprentissage pourrait dans certains cas tout à fait suffire – on peut penser aux agents immobiliers, aux sages-femmes, aux masseurs ou encore aux puéricultrices. Dans d'autres cas, les barrières sont réglementaires, et certains exemples récents comme l'autorisation

121. Sont considérées comme professions réglementées les activités professionnelles non commerciales dont l'exercice n'est pas libre et qui sont spécialement organisées par une loi et des règlements qui en fixent les modalités et la déontologie. On y trouve en France deux groupes : les professions libérales (médecine, architecture) et les offices ministériels (notaires, huissiers, commissaires-priseurs, agents de change, transitaires) qui sont considérés comme des missions de services publics ou des délégations de service public ; les professions de service qui s'exercent auprès du public et pour lesquelles il est exigé de disposer d'un niveau de qualification (diplôme), de moyens techniques (local, matériel, information, stock) et de garanties (assurance).

122. *Peut-on réformer vraiment les professions réglementées ? Le rôle déterminant de l'Europe*, Jean-François Jamet et Xavier Piccino, Pilote : François Engel, août 2009.

<http://www.anales.org/gazette/memoire-Gazette-53.pdf>

de la vente de lunettes en ligne ou la formation à la conduite par internet semblent annoncer de futures évolutions.

Il s'agirait donc pour la puissance publique d'analyser, pour chacune de ces professions, et en commençant par les moins qualifiées, la possibilité de supprimer la barrière du diplôme sans qu'aucun risque ne soit encouru par les consommateurs. On peut espérer que la loi attendue à l'automne 2014 et l'aiguillon européen permettent d'accélérer ces changements.

2) Accompagner cette libéralisation de mesures de professionnalisation du secteur pour les services peu qualifiés¹²³

Comme évoqué dans *10 propositions pour réconcilier les jeunes avec le marché du travail*, il existe de la part de l'État peu d'initiatives visant à accélérer la professionnalisation des services, en particuliers peu ou non qualifiés¹²⁴. Or cette professionnalisation permettrait d'améliorer la qualité et la réputation de ces emplois, constituant ainsi une réponse prioritaire aux difficultés d'emploi des salariés, souvent jeunes, les plus en difficulté. Elle passerait par de nouvelles formations, des accréditations au fur et à mesure de la pratique du métier mais aussi l'introduction de véritables parcours et possibilités d'évolution dans certains secteurs.

Il faut toutefois reconnaître que la professionnalisation ainsi conçue a des limites, car si certains services requièrent des compétences bien précises et techniques, d'autres demandent des qualités qui ne sont pas forcément techniques mais pas moins importantes. Le risque serait de se concentrer exclusivement sur des compétences standardisées et ne correspondant pas forcément aux exigences d'un emploi donné. Par exemple, dans les services à la personne, il semble essentiel de prendre en compte la réelle motivation des personnes de s'occuper des autres, au-delà de leur capacité supposée à le faire.

123. Cf. note 9.

124. Selon la Cour des comptes, le secteur souffre de l'absence de lisibilité des offres de formation et est confronté au foisonnement de qualifications comparables limitant les passerelles entre métiers et les perspectives de carrière. Cf. *Le développement des services à la personne et le maintien à domicile des personnes âgées en perte d'autonomie*, Enquête demandée par le Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques de l'Assemblée nationale, juillet 2014.

3) Acquérir les compétences nécessaires aux métiers de services par l'engagement caritatif

Les métiers de services, en expansion, demandent en réalité des qualités certes non techniques mais indispensables, telles que l'autonomie, la responsabilité, la polyvalence, le sens de l'initiative et l'attention aux autres. Comme l'explique Brink Lindsey dans *Human capitalism*¹²⁵, la demande de services de plus en plus coûteux, que les plus aisés peuvent désormais s'offrir, ira en s'accroissant. Dans ce cas, « *les compétences exigées ici différeront de celles des travailleurs de l'économie de la connaissance. (...) La demande se tournera vers des compétences physiques, interpersonnelles et de motivation.* » Lindsey explique que ces services deviennent ainsi de plus en plus qualifiés, même s'ils ne demandent pas des qualités d'abstraction intellectuelle, mais une capacité à interagir avec les autres et à s'imposer à soi-même suffisamment de discipline.

La première étape consisterait à reconnaître l'existence et l'exigence de telles qualités dans ces métiers, par exemple par le biais de campagnes de communication. Ensuite, il n'est pas assuré pour un candidat à ces métiers de réussir à trouver un emploi dans ce domaine s'il ne présente pas ces qualités. Or il n'est pas rare qu'aujourd'hui ces qualités s'acquièrent davantage dans la sphère privée qu'à l'école ou lors d'une formation. À cela s'ajoute le fait que les candidats à ces métiers peuvent être en reconversion et provenir de secteurs en déshérence où les métiers peu qualifiés sont davantage fondés sur la force physique que sur les compétences relationnelles. En effet, comme l'écrit le *think tank* britannique Demos¹²⁶, « *le déclin des activités industrielles spécialisées et de métier et l'accroissement du secteur des services signifie que les employeurs du XXI^e siècle accordent une importance plus grande au «caractère» ou aux «compétences d'employabilité», comme la communication, la capacité à être autonome (self-direction) et celle à travailler en équipe. Par conséquent, la construction du «caractère» chez les jeunes devient une priorité de l'agenda politique (...). Cependant la recherche suggère que la capacité des écoles à instiller le «caractère» est limitée, au vu de la nécessité pour les élèves de réussir d'abord dans les matières traditionnelles.* » Par caractère, Demos entend l'application et la motivation, l'auto-discipline, la capacité à se projeter dans l'avenir, la conscience de soi, la sociabilité et enfin l'empathie.

C'est pourquoi, pour pallier le fait que ceux qui manquent de ces compétences sont aussi souvent ceux qui se tournent vers ce type de métiers, on pourrait développer

¹²⁵. Princeton University Press, 2013.

¹²⁶. Demos, *Scouting for Skills*, Jonathan Birdwell, Ian Wybron, mai 2014.
http://www.demos.co.uk/files/Scouting_for_skills_-_web.pdf?1400681381

ces qualités grâce à l'engagement social. Selon les recherches de Demos, la participation à des activités associatives, en l'occurrence celle des scouts, confère aux personnes une grande étendue de compétences relationnelles et des réseaux qui accroissent les perspectives d'emploi des personnes tout au long de leur parcours professionnel. Mais l'intérêt est aussi évident pour l'employeur, car les compétences ainsi acquises peuvent rendre les salariés plus efficaces sur leur lieu de travail et accroître leur loyauté à l'égard de l'entreprise.

Les entreprises, tout comme les administrations, pourraient s'engager dans ce type d'initiatives par le mécénat. Il est aujourd'hui relativement courant pour les entreprises de mettre leurs salariés à disposition d'une association pour quelques jours par an. Dans ce cadre, on pourrait imaginer que les entreprises désireuses de former leurs salariés à ces compétences relationnelles construisent des partenariats avec certaines associations et envoient leurs salariés dans ces dernières. Pour susciter la participation des salariés à ces programmes, des mesures telles que le bénévolat sur le temps de travail et une flexibilité accrue dans le travail pourraient être envisagés.

Annexes

Vers un droit à l'employabilité

Le droit à l'emploi est un droit fondamental, d'essence constitutionnelle. Sa mise en œuvre est toutefois malaisée en raison des difficultés à le faire respecter. Depuis les années 1970, l'action du législateur et des pouvoirs publics en matière d'employabilité revient alors en grande partie à responsabiliser les employeurs en renforçant leurs obligations¹²⁷. À défaut d'emploi à vie, on tend à garantir l'employabilité à vie.

En quarante ans d'évolution jurisprudentielle, on est passé d'une obligation de formation inscrite dans le contrat de travail à une obligation de gestion des compétences et d'évolution professionnelle du salarié. Si bien que, même si le Code du Travail n'utilise pas le terme d'« employabilité », un droit à l'employabilité est en train d'émerger.

L'OBLIGATION DE LA FORMATION COMME ASSURANCE CONTRE L'INEMPLOYABILITÉ

Dès la loi Delors de 1971, la formation professionnelle est perçue comme ayant pour objet « de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social. » Elle considère déjà en creux que la formation constitue une assurance contre l'inemployabilité.

Depuis, l'évolution du vocabulaire utilisé dans les textes n'est pas anodine. On parlait de stage de formation dans les années 1970, d'action de formation dans les années 1980-1990. On parle désormais également de « professionnalisation » et de « parcours de formation ». L'idée est de concevoir la formation dans la durée et non plus à partir des temps ponctuels de formation.

¹²⁷. Cf. J. Barthelemy et G. Cette, *Refonder le droit social. Mieux concilier protection du travailleur et efficacité économique*, La documentation française, 2011.

L'OBLIGATION D'ADAPTATION DU SALARIÉ À L'ÉVOLUTION DE SON POSTE DE TRAVAIL (L. 6321-1 DU CODE DU TRAVAIL).

Il revient à l'employeur de réaliser un diagnostic sur les besoins de professionnalisation du salarié, notamment par l'entretien professionnel, puis de mettre en œuvre un plan d'action si nécessaire (formation, enrichissement des tâches, compagnonnage, tutorat, mise à disposition de ressources...). Par conséquent, l'incompétence ou l'insuffisance professionnelle d'un salarié ne peuvent être reconnues que si l'entreprise a mis en œuvre tous les moyens qui sont à sa charge.

L'arrêt de la Cour de cassation du 2 mars 2010¹²⁸ fait référence à une obligation de maintenir la capacité du salarié à occuper un emploi. À défaut, le salarié subit un préjudice né d'une perte de chance. Aucun salarié, même s'il est compétent dans son emploi et que celui-ci n'évolue pas, ne doit être laissé à l'écart des processus de gestion des compétences et de la formation, quel que soit l'emploi qu'il occupe.

L'article L. 6314-1 du code du travail instaure même une sorte de droit à la carrière professionnelle puisqu'il dispose que tout travailleur a un droit à la qualification professionnelle qui lui donne la possibilité de suivre une formation pour progresser au cours de sa vie professionnelle d'au moins un niveau de qualification, en acquérant une qualification correspondant aux besoins de l'économie prévisibles à court ou moyen terme.

L'OBLIGATION DE NÉGOCIER UN ACCORD SUR LA GPEC

Pour les inciter à anticiper l'employabilité de leurs salariés, la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 a imposé la négociation triennale d'un accord sur la GPEC dans les entreprises d'au moins 300 salariés (ou de dimension communautaire d'au moins 150 salariés en France). La négociation doit notamment porter sur les modalités d'accompagnement en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

128. Cour de cassation, Chambre sociale, 2 mars 2010, n°09-40.914.

L'OBLIGATION DE RECLASSEMENT

Dans les années 1990, plusieurs arrêts ont instauré l'obligation de reclassement en cas de licenciement économique, obligation reprise dans l'article L. 1233-4 du Code travail : « le licenciement pour motif économique d'un salarié ne peut intervenir que lorsque tous les efforts de formation et d'adaptation ont été réalisés et que le reclassement de l'intéressé ne peut être opéré dans l'entreprise ou dans les entreprises du groupe auquel l'entreprise appartient. Le reclassement du salarié s'effectue sur un emploi relevant de la même catégorie que celui qu'il occupe ou sur un emploi équivalent. À défaut, et sous réserve de l'accord exprès du salarié, le reclassement s'effectue sur un emploi d'une catégorie inférieure. »

L'employeur est ainsi tenu de proposer au salarié des mesures d'accompagnement individuelles pour l'aider à se reclasser à travers un contrat de sécurisation professionnelle (CSP), dont l'objet est l'organisation et le déroulement d'un parcours de retour à l'emploi.

On est passé en quelques années dans ce domaine d'une obligation de moyens à un renforcement du contrôle de l'effectivité des moyens mis en œuvre.

LES DERNIÈRES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE

10 propositions pour réconcilier les jeunes avec le marché du travail

Par Charles de Froment (juillet 2014)

Emploi des jeunes : quelle efficacité des politiques publiques depuis 2012 ?

Par l'Institut de l'entreprise (juillet 2014)

Faire entrer la France dans la troisième révolution industrielle : le pari de l'innovation

*Par l'Observatoire de l'Innovation
de l'Institut de l'entreprise (mai 2014)*

Les réseaux sociaux d'entreprises : entre promesses et illusions

Par Denis Moneuse (avril 2014)

Royaume-Uni, l'autre modèle ? La *Big Society* de David Cameron et ses enseignements pour la France

Par Eudoxe Denis (mars 2014)

Assurance chômage : six enjeux pour une négociation

Par Bruno Coquet (janvier 2014)

***Smart Cities*. Efficace, innovante, participative : comment rendre la ville plus intelligente ?**

Par l'Institut de l'entreprise (novembre 2013)

Entreprises et territoires : pour en finir avec l'ignorance mutuelle

Par l'Institut de l'entreprise (octobre 2013)

Mettre enfin la fiscalité au service de la croissance

*Par l'Institut de l'entreprise et l'Institut
Montaigne (septembre 2013)*

Toutes nos publications sont téléchargeables sur
notre site internet : www.institut-entreprise.fr

PRÉSIDENT

Xavier Huillard, président-directeur général de Vinci

CONSEIL D'ORIENTATION

Pierre BELLON, président du conseil d'administration de Sodexo

Alain BENICHOU, président de IBM France

Laurent BURELLE, président-directeur général de Plastic Omnium*

Philippe CARLI, directeur général du Groupe Amaury

Henri de CASTRIES, président-directeur général d'AXA

Dominique CERUTTI, president and Deputy CEO at NYSE Euronext

Philippe CROUZET, président du directoire de Vallourec

Antoine FREROT, président-directeur général de Veolia Environnement

Pierre-Antoine GAILLY, président de la CCI Paris Ile de France

Françoise GRI, directrice générale du groupe Pierre et Vacances *

Henri LACHMANN, président du conseil de surveillance de Schneider Electric*

Bruno LAFONT, président-directeur général de Lafarge

Christophe de MAISTRE, président de Siemens France SA

Gérard MESTRALLET, président-directeur général de GDF SUEZ*

Christian NIBOUREL, président de Accenture France

Henri PROGLIO, président-directeur général d'EDF

Baudouin PROT, président du conseil d'administration de BNP Paribas

Denis RANQUE, président du conseil d'administration d'EADS

Jacques RICHIER, président-directeur général d'Allianz France

Augustin de ROMANET de BEAUNE, président-directeur général de Aéroports de Paris

Frédéric SAINT-GEOURS, président de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie*

Pierre-Sébastien THILL, associé de CMS Bureau Francis Lefebvre

DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL

Frédéric Monlouis-Félicité

* *Membres du Bureau*

L'emploi à vie est mort, vive l'employabilité !

Pourquoi s'intéresser à l'employabilité alors que l'urgence est – à raison – du côté de l'emploi ? Comment appréhender cette notion à la signification très large ? Autant de questions auxquelles ce rapport, issu des travaux de l'Observatoire de prospective sociale de l'Institut de l'entreprise, entend répondre.

Réfléchir à l'employabilité, c'est s'intéresser aux conditions qui, à moyen et long terme, permettent aux actifs de s'adapter à l'évolution de leur métier, voire d'anticiper d'éventuelles reconversions. C'est donc dépasser l'habituelle problématique de la formation professionnelle. Cette réflexion est indispensable dans un contexte d'innovations continues, liées au numérique et à l'automatisation, qui commencent déjà à bouleverser la structure de l'emploi.

Dans cette perspective, plusieurs recommandations sont développées, qui impliquent la co-responsabilité des entreprises, des salariés, des territoires et des pouvoirs publics, au service de l'employabilité à moyen et long terme. En particulier, l'accent est mis sur la nécessité d'une véritable appropriation par les actifs des outils à leur disposition et sur l'importance des compétences, au-delà des qualifications. Dans ce contexte, la technologie peut s'avérer un utile soutien à l'employabilité, et non une menace, comme on aurait tendance à le penser.



29, rue de Lisbonne
75008 Paris
Tél. : +33 (0)1 53 23 05 40
Fax : +33 (0)1 47 23 79 01
www.institut-entreprise.fr

