



DARES

## > Les métiers en 2015

---

Rapport du groupe  
« Prospective des métiers et qualifications »

Olivier CHARDON  
Direction de l'animation et de la recherche des études et des statistiques

Marc-Antoine ESTRADE  
Centre d'analyse stratégique

Collection « Qualifications & prospective »

La Collection « Qualifications & prospective »

*Outils pour une prospective des qualifications, 1996*

*Qualifications et fonctions – une lecture transversale des CEP Industriels, 1999*

*Entre chômage et difficultés de recrutement : se souvenir pour prévoir, 2001*

*Services : organisation et compétences tournées vers le client, 2001*

*2005 : le choc démographique, défi pour les professions, les branches et les territoires, 2002*

*Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires, 2003*

*Les métiers face aux technologies de l'information, 2003*

*Quelle prospective pour les métiers de demain ? L'apport des observatoires de branches, 2005*

*Mobilités professionnelles et compétences transversales, 2006*

*Les métiers en 2015, 2007*

# AVANT-PROPOS

Cet ouvrage marque l'aboutissement d'un long travail, fruit d'une collaboration exemplaire entre nos deux administrations.

La prospective des métiers et des qualifications est un exercice complexe et difficile, qui implique toute une construction théorique et technique : constitution de bases de données, choix d'hypothèses macroéconomiques, hypothèses sur les modalités de fonctionnement du marché du travail, voire d'hypothèses plus qualitatives, s'agissant notamment de l'évolution des qualifications.

Ces choix peuvent toujours être discutés, mais la robustesse des résultats présentés dans cet ouvrage tient d'abord au fait que ceux-ci prennent appui sur les mouvements de fond à l'œuvre dans la société française dans la décennie à venir : croissance ralentie de la population, départ en retraite des actifs du baby boom, part croissante des plus de 65 ans, évolutions du marché du travail marquées par de forts mouvements sectoriels. La principale inconnue tient à une éventuelle accélération du progrès technique et l'approfondissement de la mondialisation qui pourrait accentuer les effets de ces tendances structurelles. .

Ce travail prospectif met ainsi en lumière les différents enjeux auxquels notre pays va se trouver confronté : déficits massifs de main d'œuvre à combler dans certaines filières du fait de la pyramide des âges, nécessaire professionnalisation de filières en expansion avec le vieillissement de la population (services à la personne). Ceci suppose de développer la mixité de certains métiers de faire évoluer les pratiques de recrutement des entreprises, de revoir l'organisation de notre appareil de formation initiale et de formation continue.

L'objet essentiel de cet ouvrage est d'accélérer la nécessaire prise de conscience collective et de donner aux acteurs des politiques de l'emploi les moyens d'anticiper ces évolutions pour que notre pays se mette en capacité d'éviter un scénario noir, dans lequel des difficultés de recrutement localisées coexisteraient avec un niveau élevé et persistant de chômage.

Nous formons le vœu que cet ouvrage puisse atteindre son objectif.

Sophie Boissard

Directrice générale du CAS

Antoine Magnier

Directeur de la DARES

## AVANT-PROPOS

Le rapport sur « Les métiers en 2015 » s'inscrit dans la lignée des travaux réalisés depuis 1997 par le groupe « Prospective des métiers et qualifications ». Lancé par Claude Seibel, alors président du groupe, ce document constitue l'achèvement d'un cycle de travaux.

Il est le fruit d'une collaboration très étroite qui s'est nouée au fil des années entre le CGP, puis le CAS, d'une part, et la DARES, d'autre part, et plus largement avec les administrations (DGEFP, DEPP, INSEE, COR, CEREQ) qui se sont investies dans ce travail, en participant notamment au groupe technique qui a piloté la construction des outils qui ont permis d'obtenir les résultats chiffrés sur l'évolution des ressources en main d'œuvre, les créations d'emploi et les postes à pourvoir par famille professionnelle.

Ce rapport fait suite à une première publication il y a juste un an, dans la collection Premières Synthèses de la DARES, publication qui a rencontré un large écho dans les médias, ce qui prouve bien qu'il existe une forte attente dans l'opinion à l'égard d'une prévision des emplois de demain, aussi précise et fiable que possible.

Il va toutefois beaucoup plus loin. D'abord parce qu'il examine en détail une vingtaine de domaines professionnels (des métiers de l'agriculture à ceux des services aux particuliers) sous l'angle de la demande de travail (combien de personnes vont partir en retraite dans ces métiers ? comment va évoluer l'emploi dans les secteurs concernés ?), mais aussi de l'offre de travail (quel est le profil des personnes qui sont actuellement dans ces métiers ?). Il fait en particulier un zoom sur les métiers de l'aide et des soins aux personnes fragiles, et explicite les enjeux économiques et sociaux du développement et de la professionnalisation de ces emplois.

Plus largement, il repère des métiers pour lesquels des tensions risquent d'apparaître et nous interpelle sur les rôles respectifs des pouvoirs publics, des branches et des acteurs territoriaux, sur les outils et les moyens que les uns et les autres peuvent ou pourront mettre en œuvre ?

Au fond, ce rapport sur *Les Métiers en 2015* peut et doit être un outil de mobilisation de tous les acteurs concernés pour faire en sorte que la nouvelle donne démographique dans laquelle nous sommes entrés depuis cette année débouche sur une baisse du chômage. Le rapport montre bien qu'un certain nombre d'inflexions des comportements des entreprises (pratiques de recrutement, organisation du travail) et des salariés (formation initiale et continue, mobilité) sont nécessaires pour éviter le scénario noir dont nous avons parlé l'an dernier au moment de la sortie du premier document, scénario de coexistence entre difficultés de recrutement et niveau durablement élevé de chômage.

Enfin, qu'il me soit permis de souligner la qualité du travail réalisé par les deux auteurs de cet ouvrage.

George Asseraf

Président du Comité d'orientation du groupe Prospective des Métiers et Qualifications

# Sommaire

<b>SYNTHESE .....</b>	<b>9</b>
1. Un ralentissement de la population active, qui peut faciliter la baisse du chômage à court terme...	9
2. ...mais aussi favoriser l'apparition de difficultés de recrutement dans certains métiers et certains bassins d'emplois.....	9
3. Des marges de manœuvre très différentes d'une entreprise et d'un territoire à l'autre.....	9
4. Des pratiques de recrutement qui évoluent très lentement.....	10
5. Des mobilités professionnelles très inégalitaires .....	10
6. Pour un accompagnement des entreprises et des personnes .....	10
 <b>INTRODUCTION.....</b>	 <b>12</b>
L'objectif du rapport.....	12
Le groupe Prospective des métiers et qualifications et l'organisation des travaux.....	12
Présentation du rapport .....	13
Les familles professionnelles (FAP) : une nomenclature adaptée à l'analyse de l'évolution des métiers.....	13
 <b>PREMIERE PARTIE - LES METIERS EN 2015 : UNE MISE EN PERSPECTIVE..</b>	 <b>17</b>
<b>I. DEMOGRAPHIE, POPULATION ACTIVE ET CROISSANCE : ELEMENTS DE DIAGNOSTIC POUR 2015.....</b>	<b>18</b>
I.1. Les départs en fin de carrière augmentent fortement.....	18
<i>I.1.1. Un recul limité des âges de départ en fin de carrière.....</i>	<i>19</i>
Encadré n° 1 Les projections des départs en fin de carrière.....	20
Le plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010.....	24
<i>I.1.2. Des départs en fin de carrière aussi nombreux que les entrées dans la vie active .....</i>	<i>25</i>
I.2. La fin de la forte croissance de la population active.....	26
<i>I.2.1. La population active devrait durablement se stabiliser.....</i>	<i>26</i>
<i>I.2.2. ...malgré l'augmentation des taux d'activité des plus âgés et des femmes.....</i>	<i>27</i>
<i>I.2.3. ...et un solde migratoire de + 100 000 personnes supplémentaires par an.....</i>	<i>29</i>
<i>I.2.4. Après 2025, la population active ne baissera pas si la fécondité reste élevée en France.....</i>	<i>29</i>
I.3. La baisse du chômage dépendra de la croissance et de l'apparition de tensions sur le marché du travail .....	30
Encadré n° 2 : Le cadrage macroéconomique.....	31
<i>I.3.1. Des difficultés de recrutement durables ?.....</i>	<i>33</i>
Stabilisation de la population active, vieillissement et chômage : les apports de la littérature économique.....	34
<i>I.3.2. Des incertitudes à moyen terme sur le contenu en emplois de la croissance.....</i>	<i>36</i>
<i>I.3.3. Difficultés de recrutement et gains futurs de productivité : la nécessité d'une approche par métier .....</i>	<i>38</i>
 <b>II. LES TRANSFORMATIONS DES METIERS ET DES STRUCTURES PRODUCTIVES D'ICI 2015 .....</b>	 <b>40</b>
Encadré n° 3 : Les projections d'emploi par famille professionnelle.....	40
 II.1. Tertiarisation des activités et polarisation des qualifications : l'enjeu de la mixité professionnelle .....	 41
<i>II.1.1. L'emploi très qualifié de demain se développe sur des métiers occupés actuellement surtout par des hommes.....</i>	<i>43</i>
<i>II.1.2. De nombreux postes à pourvoir sur des métiers peu qualifiés des services occupés actuellement par des femmes peu diplômées.....</i>	<i>44</i>
Le plan de développement des services à la personne .....	45
<i>II.1.3. Les nouvelles technologies limitent les besoins sur les postes administratifs du public et du privé .....</i>	<i>46</i>
<i>II.1.4. Des opportunités relativement limitées pour les jeunes hommes peu qualifiés .....</i>	<i>46</i>

<i>II.1.5. Mais les besoins en ouvriers qualifiés seront relativement importants.....</i>	47
II.2. Quelques éléments de cadrage sur la répartition spatiale des emplois et des actifs d'ici 2015...	48
<i>II.2.1. La croissance démographique est plus forte dans les régions du Sud et de l'Ouest et elle s'étend toujours plus loin des villes .....</i>	49
<i>II.2.2. La polarisation et la tertiarisation risquent d'alimenter les difficultés de recrutement en zones urbaines.....</i>	49
<i>II.2.3. Dans le Sud la forte attractivité des régions limite les risques de pénurie de main-d'œuvre.....</i>	50
<i>II.2.4. Le développement rural est en partie lié à celui de l'industrie.....</i>	50
<i>II.2.5. La mobilité géographique est un outil de rééquilibrage de portée limitée pour les ouvriers et les employés.....</i>	51
II.3. L'évolution des qualifications des postes de travail est déterminée à long terme par les organisations du travail .....	52
<i>II.3.1. La tertiarisation des activités et la diffusion des nouvelles technologies n'impliquent pas une forme unique d'organisation du travail.....</i>	52
<i>II.3.2. Des choix d'organisation plus ou moins contraints et plus ou moins réversibles .....</i>	53
<i>II.3.3. Des risques de segmentation très forte du marché du travail dans les organisations rationalisées .....</i>	53
<i>II.3.4. Des difficultés pour développer et conserver les compétences dans les organisations plus polyvalentes .....</i>	55
<i>II.3.5. Les enjeux spécifiques des petites entreprises : entre le renouvellement de leurs dirigeants et leur intégration dans des réseaux d'entreprises .....</i>	56
<i>II.3.6. Les besoins en compétences dans les moyennes entreprises : un enjeu pour la création globale d'emplois.....</i>	58
<i>II.3.7. L'évolution des contours de la sphère publique.....</i>	59
<b>III. DES TENSIONS LIEES AUX POLITIQUES DE RECRUTEMENT .....</b>	<b>62</b>
Encadré n° 4 Des créations nettes d'emplois aux flux d'embauches .....	
III.1. Les risques d'une concurrence exacerbée entre entreprises pour attirer une main-d'œuvre déjà expérimentée .....	66
III.2. Le retour des marchés internes ?.....	68
<i>III.2.1. Une solution actuellement associée aux postes très qualifiés... ..</i>	68
<i>III.2.2. ...mais qui pourrait redevenir une pratique généralisée dans les grandes entreprises.....</i>	68
III.3. De nouvelles formes de gestion de la main-d'œuvre à inventer pour améliorer l'attractivité des métiers peu qualifiés .....	70
<i>III.3.1. Une situation qui restera vraisemblablement dégradée pour les jeunes hommes peu qualifiés ..</i>	70
<i>III.3.2. Certains métiers peu qualifiés des services pourraient connaître une intensification de leurs difficultés de recrutement.....</i>	71
<i>III.3.3. L'enjeu de la modernisation des modes de gestion dans les activités de nettoyage et d'aide aux personnes, notamment pour les femmes peu diplômées .....</i>	72
III.4. Des situations de quasi plein emploi pour les sortants du supérieur ? .....	73
<i>III.4.1. Des recrutements de jeunes qui se font de plus en plus en cours d'études.....</i>	73
<i>III.4.2. Une forte progression du niveau de diplôme des jeunes recrutés... ..</i>	74
<i>III.4.3. ...qui entrera en contradiction avec des sortants du système éducatif un peu moins nombreux et dont les niveaux de formation augmentent tendanciellement peu.....</i>	75
III.5. Dans quelques familles professionnelles, les tensions se traduiront par une prolongation de l'activité des seniors .....	77
<i>III.5.1. La diversité des âges de départ par famille professionnelle.....</i>	77
<i>III.5.2. Les départs pour raisons de santé.....</i>	79
<i>III.5.3. Les possibilités de maintien en emploi des seniors très qualifiés pourraient s'améliorer.....</i>	79
III.6. Le recours à l'immigration est-il une réponse à d'éventuelles tensions sur le marché du travail ? .....	81
<b>IV. DU DIAGNOSTIC A L'ACTION : LE ROLE DES BRANCHES, DES TERRITOIRES ET DES ACTEURS PUBLICS ....</b>	<b>84</b>
IV.1. L'accompagnement des entreprises doit compléter celui des personnes .....	84
<i>IV.1.1. Accompagner les entreprises dans la transformation de leur organisation du travail.....</i>	85
<i>IV.1.2. Favoriser des recrutements moins sélectifs.....</i>	86
<i>IV.1.3. Favoriser les mobilités professionnelles qualifiantes, éviter les mobilités déqualifiantes.....</i>	87

IV.2. Une démarche de projet fondée sur l'anticipation concertée .....	88
IV.2.1. Pour une approche globale inscrite dans un projet de développement économique et social....	88
IV.2.2. Des espaces de mutualisation, de diffusion et de concertation au niveau territorial .....	89
IV.2.3. De nombreux acteurs qui doivent coopérer à différents niveaux.....	89
IV.2.4. Des instances d'échanges au niveau national pour diffuser et accompagner les acteurs dans ces démarches d'expertise partagée.....	92

## SECONDE PARTIE - LES DIAGNOSTICS PAR DOMAINE PROFESSIONNEL ... 94

Les professionnels et les experts rencontrés .....	96
--	----

### LES FICHES PAR DOMAINE PROFESSIONNEL ..... 98

A	L'agriculture, la marine, la pêche et la sylviculture.....	99
B	Le bâtiment et les travaux publics .....	102
C	Électricité et électronique .....	106
D	La mécanique et le travail des métaux .....	108
E	Les industries de process.....	112
F	Les industries légères .....	115
G	La maintenance.....	118
H, M et N	Les ingénieurs techniques de l'industrie, les informaticiens et les chercheurs .....	120
J	Les transports, la logistique, le tourisme.....	123
L	L'administration générale des entreprises.....	127
P	L'administration publique et les métiers du droit .....	131
Q	La banque et les assurances .....	134
R	Le commerce et la vente.....	137
S	Les métiers de l'alimentation, de la restauration et de l'hôtellerie .....	141
T	Les services aux particuliers.....	144
U	Les métiers des arts, des spectacles et de la communication .....	148
V	Les métiers de la santé et de l'action sociale.....	150
W	L'enseignement, la formation.....	154

### LES AIDES ET LES SOINS AUX PERSONNES FRAGILES ..... 158

II.1. Des besoins mal couverts ou en hausse qui conduisent à une forte augmentation de la demande de travail .....	158
II.1.1. La prise en charge des enfants en bas âge.....	159
II.1.2. La prise en charge des personnes handicapées.....	161
II.1.3. La prise en charge des personnes âgées.....	162
II.2. Des enjeux économiques et sociaux qui vont au-delà de l'autonomie des personnes fragiles..	165
II.2.1. Un quart des créations d'emploi dans les dix ans qui viennent .....	165
II.2.2. Soulager le « fardeau » des aidants pour permettre l'augmentation de l'offre de travail féminin	166
II.2.3. L'aide aux personnes fragiles : un bien de consommation supérieur, mais dont le coût doit être fortement socialisé.....	166
II.3. Professionnaliser le secteur et les personnes : un enjeu majeur pour éviter les difficultés de recrutement .....	167
II.3.1. Favoriser la mixité et modifier les profils de recrutement : comment pallier à la disparition du « vivier » traditionnel de recrutement ?.....	167
II.3.2. La concurrence entre les secteurs pénalisera l'aide à domicile : comment construire l'attractivité de ces métiers ?.....	168
II.3.3. Professionnaliser l'encadrement intermédiaire pour améliorer les conditions de travail, limiter l'isolement et valoriser les compétences des salariés en contact avec les personnes fragiles .....	169
II.3.4. Augmenter la durée du travail en jouant sur l'intégration et la diversification des activités .....	170
II.3.5. Créer des passerelles pour construire des carrières professionnelles .....	171

### BIBLIOGRAPHIE ..... 173

### ANNEXE ..... 178





# Synthèse

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

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

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

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

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

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

Mais ces difficultés de recrutement ne seraient pas généralisées. Elles resteraient circonscrites à certains métiers : les métiers de cadres « polycompétents », les métiers fonctionnant comme des marchés professionnels où les personnes peuvent facilement passer d'une entreprise à l'autre, et les métiers d'aides et de soins aux personnes fragiles. Elles devraient aussi perdurer au sein des métiers où les conditions de travail et les faibles perspectives professionnelles conduisent les salariés en place à préférer exercer d'autres activités.

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

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

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

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

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

Au final, les difficultés de recrutement ne concerneraient pas nécessairement les métiers, les

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

#### 4. Des pratiques de recrutement qui évoluent lentement

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

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

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

#### 5. Des mobilités professionnelles très inégales

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

#### 6. Pour un accompagnement des entreprises et des personnes

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

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

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

- pour les personnes, il ne s'agit pas tant de favoriser la mobilité tous azimuts que d'accompagner les mobilités professionnelles, en limitant autant que possible les mobilités contraintes et en favorisant les mobilités qualifiantes, les seules à même de conférer une capacité de choix

- professionnel aux actifs ;
- pour les entreprises, il s'agit de faire évoluer les pratiques de recrutement et les organisations du travail en leur fournissant les ressources et les outils en gestion des ressources humaines leur permettant à moyen terme d'assurer la pérennité et le développement de leur activité.

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

# Introduction

## L'objectif du rapport

Ce rapport est le résultat des travaux engagés par le Centre d'analyse stratégique (CAS) et la Direction de l'animation de la recherche et des statistiques (DARES) du ministère de l'Emploi et de la Cohésion sociale dans le cadre du groupe « Prospective des métiers et qualifications ». Il fait suite aux premiers résultats rendus publics en décembre 2005 (Chardon, Estrade et Toutlemonde, 2005).

Ces travaux ont été lancés au printemps 2004, suite à la demande du Premier ministre au Commissariat général du Plan (auquel a succédé le Centre d'analyse stratégique depuis le 6 mars 2006) dans sa lettre du 21 novembre 2003 : « *Le vieillissement de la population, le progrès technique, et l'insertion dans le commerce international de nouveaux pays industrialisés vont profondément modifier le fonctionnement du marché de l'emploi et nécessiter une véritable prospective des métiers et des emplois. Je souhaite donc que vous relanciez les travaux que le Plan a déjà entrepris par le passé dans ce domaine, en étant tout particulièrement attentif à la dimension régionale de ce sujet* ».

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

Le groupe « Prospective des métiers et qualifications » réunit, au sein du Centre d'analyse stratégique, l'ensemble des partenaires et administrations intéressés par ces questions. Un comité d'orientation, présidé par George Asseraf (qui a remplacé Claude Seibel au cours de l'année 2006) et Yves Chassard définit le programme de travail et valide les travaux.

Il regroupe les partenaires sociaux, CGT, CFDT, CGT-FO, CFTC, UNSA, FSU et MEDEF ; le Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie (CNFPTLV) ; le Conseil d'orientation de l'emploi (COE) ; une personnalité qualifiée du monde de l'entreprise ; la direction générale Emploi de la Commission européenne ; la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) et la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) du ministère de l'Emploi et de la Cohésion sociale ; la Direction des études, de la prospective et de la performance (DEPP) du ministère de l'Éducation nationale ; la Direction générale des entreprises (DGE) du ministère des Finances et de l'Industrie ; la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT) ; l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) ; l'Association pour la formation des adultes (AFPA) ; l'Office national d'information sur les enseignements et les professions (ONISEP) ; l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) ; l'Institut national des statistiques et des études économiques (INSEE) ; le Centre d'études et de recherches sur l'emploi et les qualifications (CEREQ) et des représentants des Observatoires régionaux emploi-formation (OREF).

Le présent rapport a été rédigé conjointement par le CAS et la DARES. Ces travaux ont été suivis tout au long de leur élaboration par un comité technique composé de la DARES (Olivier Chardon, Monique Meron, Fabien Toutlemonde, Frédéric Lerais), du Conseil d'orientation des retraites (COR) (Yves Guégano), de la DEPP (Claude Sauvageot), de l'ANPE (Nicolas Prokovas), du CEREQ (Nathalie Aguetant), de l'OREF Île-de-France (Frédéric Lainé), de l'INSEE (Élise Coudin) et du CAS (Christine Afriat, Yves Chassard, Odile Chagny, Marc-Antoine Estrade). L'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE) (Xavier Timbeau, Éric Heyer, Mathieu Plane) a largement contribué à ces travaux.

Ce rapport a bénéficié des travaux de projections réalisés par la DARES (projections d'emplois par famille professionnelle), par l'INSEE (projections de population active), par l'OFCE à la demande de la DARES (cadrage macroéconomique), par le BIPE à la demande de la DEPP (projections de recrutements de débutants), par la DEPP (projections de sortants du système éducatif) et par le CAS (projections de départs en fin de carrière). Elles ont été complétées par des entretiens réalisés par le CAS et la DARES avec des responsables d'observatoires de branche, des représentants d'entreprises et des experts.

Compte tenu de la diversité des secteurs d'activité, des métiers et des bassins d'emplois, il s'avère « (...) *indispensable "d'opérationnaliser" les décisions au plus près du terrain (branches, régions, entreprises) pour anticiper les besoins de renouvellement (quantitatifs et qualitatifs) de leurs ressources en main-d'œuvre. (...) Il est indispensable de constituer avec ces partenaires un réseau d'organismes articulés sur les branches ou sur les régions pour impulser ces travaux de prospective et pour préparer l'avenir dans ces domaines. (...) Il ne s'agit pas de décalquer des modèles et des*

*problématiques nationales auprès d'instances locales, qu'il s'agisse de branches, d'entreprises ou de régions. L'enjeu serait plutôt d'accompagner leurs responsables grâce à des données de cadrage et de contexte (...)» (CGP, 2002).*

L'objectif du rapport est ainsi d'offrir des clés de lecture et les éléments de contexte pour permettre aux acteurs d'appréhender eux-mêmes les problématiques auxquelles ils ont à faire face dans la définition, qualitative et quantitative, de leurs politiques de main-d'œuvre. Or, les objectifs de ces politiques sont nécessairement divers et font appel à une multitude de points de vue, qu'il s'agisse des problématiques d'emploi, de travail, de développement économique, d'insertion professionnelle des jeunes et des chômeurs, de mobilité, d'emploi des seniors, etc. Les politiques de main-d'œuvre doivent dépasser les approches consistant à s'interroger sur les besoins futurs en compétences des entreprises afin d'en déduire une carte des formations. Si une telle approche peut être pertinente pour quelques métiers, elle n'a d'intérêt que si elle s'intègre dans une approche plus systémique. Il faut, de fait, croiser ces différents points de vue et analyser comment ils pourraient s'articuler dans les années qui viennent.

Le rapport traite successivement des trois axes suivants :

- quel sera l'impact de l'arrivée en fin de carrière des générations nombreuses nées à partir de 1945 sur les évolutions économiques futures ? (Chapitre I) ;
- comment se transformeront les configurations productives et quels seront les liens entre ces transformations et les besoins futurs de renouvellement de la main-d'œuvre ? (Chapitre II) ;
- quel est, dans ce double contexte, le champ des possibles en matière de politiques de ressources humaines des entreprises ? (Chapitre III) ;

Dans un second temps, ces trois questions sont abordées de manière spécifique pour chaque domaine professionnel (Seconde partie).

Pour faciliter la lecture, chaque chapitre et chaque domaine professionnel font l'objet d'un résumé présentant les idées essentielles à retenir.

## Présentation du rapport

Le point d'entrée de ces différents travaux repose sur le choix des Familles Professionnelles (FAP), nomenclature agrégée de métiers, mise au point par la DARES. Elles permettent de décrire en 80 familles de métiers l'ensemble des professions exercées en France. La constitution de séries longues d'emploi depuis 1982, ainsi que des données sur les tensions issues de la confrontation des demandes et des offres d'emploi déposées à l'ANPE, autorisent une description fine des ajustements passés pour chacune de ces familles (DARES, 2004b) : lien entre croissance et emploi, lien entre famille professionnelle et secteurs économiques, types de recrutement, etc.

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

Les besoins d'analyse de l'emploi et du chômage par métier ont conduit à la création d'une nomenclature spécifique des métiers fondée sur la famille professionnelle ou FAP. Les métiers sont regroupés par familles professionnelles (84 à un niveau plus agrégé), elles-mêmes rassemblées en grands domaines professionnels (DP) (au nombre de 22) comme la construction, la mécanique ou l'informatique. Du fait de la faiblesse des effectifs de certaines familles, seuls 80 FAP et 20 DP sont effectivement décrits dans ce rapport.

Les familles professionnelles constituent un lien entre le Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME), utilisé par l'ANPE pour codifier le métier demandé par les demandeurs et les offreurs d'emplois, et la nomenclature des Professions et catégories socioprofessionnelles (PCS), utilisée notamment dans la codification du recensement de la population et de l'enquête Emploi.

Dans ce rapport, c'est la version élaborée par la DARES en 1993<sup>1</sup> qui est utilisée. Toutes les données sont présentées au niveau agrégé ou au niveau des domaines professionnels, chaque famille étant désignée par une lettre et un chiffre : par exemple, L0 désigne les secrétaires, L indiquant le domaine professionnel des métiers administratifs des entreprises.

Des hypothèses tendanciennes de croissance par secteur ont été établies pour estimer la croissance future de l'emploi pour chaque FAP (encadrés n° 2 et n° 3, chapitre I). En combinant ces données avec les projections en fin de carrière (encadré n° 1), on peut alors appréhender le nombre de postes à pourvoir par FAP d'ici 2015.

L'ensemble de ces données quantitatives, rétrospectives et projetées, a été confronté, pour chaque groupe de familles (les domaines professionnels), à des réflexions prospectives sectorielles souvent menées par les acteurs professionnels eux-mêmes ou avec eux. Le résultat de cette confrontation systématique fait l'objet de la seconde partie de ce rapport. Chaque domaine professionnel donne lieu à l'établissement d'une fiche spécifique en proposant des données rétrospectives et prospectives sur les évolutions de l'emploi, les conditions de développement de la demande de travail, les scénarios alternatifs et les risques d'apparition de difficultés de recrutement. Cette partie du rapport est complétée par le chapitre II de la Seconde partie qui offre une analyse plus approfondie des enjeux spécifiques entourant les soins et les aides à apporter aux jeunes enfants et aux personnes dépendantes. Il souligne l'importance des besoins de main-d'œuvre dans cette sphère et les difficultés spécifiques de recrutement qui y apparaîtront. Il pointe enfin les enjeux de financement et de professionnalisation de l'offre de services.

La mobilisation de l'ensemble de ces éléments permet alors de dessiner une vaste fresque décrivant les évolutions possibles des métiers et des qualifications. C'est l'objet des trois premiers chapitres du rapport. Les sous-chapitres permettent d'éclairer une problématique et un point de vue spécifiques.

Le chapitre I décrit les évolutions démographiques actuelles et futures et leurs conséquences possibles sur le fonctionnement global du marché du travail et de l'économie. Le sous-chapitre I.1 montre ainsi que les départs en fin de carrière des personnes en emploi vont augmenter fortement dans les années qui viennent et se maintenir à un niveau durablement élevé, même si les réformes des retraites et les politiques visant à améliorer la situation de l'emploi des seniors peuvent permettre de lisser cette augmentation. Le nombre de départs se rapprochera du nombre d'arrivées, légèrement en baisse, de jeunes sur le marché du travail. On arrive ainsi à la conclusion d'un changement de régime de renouvellement de la main-d'œuvre qui sera marqué par une stagnation de la population active, alors que celle-ci progressait de manière dynamique depuis plus de trente ans. Le sous-chapitre I.2 examine plus en détail cette question en soulignant les marges de manœuvre du côté de la main-d'œuvre féminine, des seniors et des jeunes. Le sous-chapitre I.3 s'attache à replacer ce ralentissement de la croissance de la population active dans le cadre plus général des relations macroéconomiques entre la croissance et l'emploi. Il examine plus particulièrement, d'une part, les risques d'occurrence d'un scénario noir de coexistence durable de difficultés de recrutement et de maintien du chômage à un niveau élevé, et d'autre part, les évolutions possibles des gains de productivité. Devant les limites et les incertitudes soulevées par ces approches globales, il invite à examiner au niveau de chaque métier les mécanismes qui, demain, seront à la base de la croissance économique.

Le chapitre II vise précisément à éclairer les transformations des configurations productives sous l'angle des métiers et des qualifications. Le sous-chapitre II.1 part du constat que trois phénomènes complémentaires majeurs marquent et marqueront encore l'économie française : la tertiarisation des activités, notamment la montée en puissance des relations de services dans l'ensemble des secteurs, la polarisation des qualifications dans les activités de service et la féminisation des emplois. Il détaille comment ces trois dimensions pourraient s'articuler à l'avenir en soulignant l'enjeu de la mixité professionnelle. Les transformations de la sphère productive s'inscrivent dans des territoires. Le sous-chapitre II.2 met en avant les risques de décalage entre la localisation des emplois et celle des personnes, particulièrement sensibles dans les grandes agglomérations. Il rappelle que les actifs les moins qualifiés ont peu de facilités pour déménager ou pour allonger leur trajet domicile-travail afin de trouver un emploi. Il met ainsi en lumière la nécessité

---

<sup>1</sup> La Dares a mis au point une nouvelle version des FAP, suite à la rénovation des PCS en 2003. On trouvera sur le site [www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr), rubrique Etude/Recherche, Statistiques / Statistiques / Métiers et Qualifications, une description de cette nomenclature, ainsi que les données statistiques qu'elle permet d'établir.



que ces futures mobilités professionnelles s'inscrivent dans ces territoires. Enfin, le sous-chapitre II.3 montre en quoi les transformations des organisations du travail et des relations interentreprises influenceront sur la manière dont les employeurs formuleront à l'avenir leurs besoins en compétences et en qualifications. Il met en particulier l'accent sur les possibilités, avérées ou à construire, pour les employeurs d'accueillir des personnes en provenance d'horizons diversifiés.

C'est sur cet axe des pratiques de recrutement et de leur impact sur les trajectoires professionnelles, internes et externes, que se focalise le chapitre III. Sont ainsi successivement examinées les concurrences entre entreprises pour attirer une main-d'œuvre déjà expérimentée (III.1), la reconstruction possible au sein des grandes entreprises de parcours de mobilité interne (III.2) et les évolutions possibles des modes de gestion de la main-d'œuvre pour les métiers peu qualifiés, afin de limiter, pour certains d'entre eux, les mécanismes de fuite vers d'autres métiers ou secteurs (III.3). Le recours aux jeunes sortants du système éducatif continuera à se différencier selon leur niveau de formation conduisant à des situations de quasi plein emploi pour les jeunes diplômés du supérieur et à un chômage aggravé pour les jeunes sans diplôme (III.4). Ce chapitre envisage de manière complémentaire les possibilités de prolongation d'activité chez les seniors en soulignant les enjeux de la pénibilité de certains métiers (III.5), ainsi que les enjeux soulevés par le recours à une immigration de travail accrue (III.6). L'ensemble de ce chapitre met en lumière les risques d'apparition de difficultés de recrutement pour certains métiers et souligne les marges de manœuvre très limitées des petites structures pour construire des stratégies durables de ressources humaines. Il invite ainsi à dépasser l'opposition entre mobilité interne et externe pour repenser des parcours professionnels futurs inscrits dans des territoires.

Le chapitre IV reprend ces différents enjeux en soulignant les rôles privilégiés des acteurs intermédiaires, service public de l'emploi, acteurs territoriaux, branches, mais aussi les employeurs intermédiaires, les réseaux d'entreprises. C'est en effet à leur niveau, dans leurs actions auprès des chômeurs, des salariés et des entreprises, que pourra être effectivement prise en compte cette diversité de situations et que devra être organisée et construite la rencontre entre offre et demande de travail. C'est par leur action coordonnée, basée sur l'anticipation des enjeux et un diagnostic partagé, que l'on peut espérer que les personnes et les entreprises tireront le meilleur parti des évolutions à venir.





## **Les métiers en 2015 : une mise en perspective**

Première partie du rapport « Les métiers en 2015 »

## I. Démographie, population active et croissance : éléments de diagnostic pour 2015

Les départs en fin de carrières augmentent fortement et vont continuer à augmenter dans les années qui viennent pour finalement se maintenir à un niveau durablement élevé, même si les réformes des retraites et les politiques visant à améliorer la situation de l'emploi des seniors peuvent permettre de lisser cette augmentation.

Cette forte hausse, combinée à des arrivées légèrement en baisse de jeunes sur le marché du travail conduira à un changement de régime de renouvellement de la main-d'œuvre marqué par une stagnation durable de la population active. Il restera toutefois des marges de progression de la population active du côté des femmes, des seniors et des jeunes.

Ce ralentissement de la population active pourrait faciliter la baisse du chômage à court terme, mais pourrait conduire à la survenue d'un scénario noir de coexistence durable de difficultés de recrutement et de maintien du chômage à un niveau élevé.

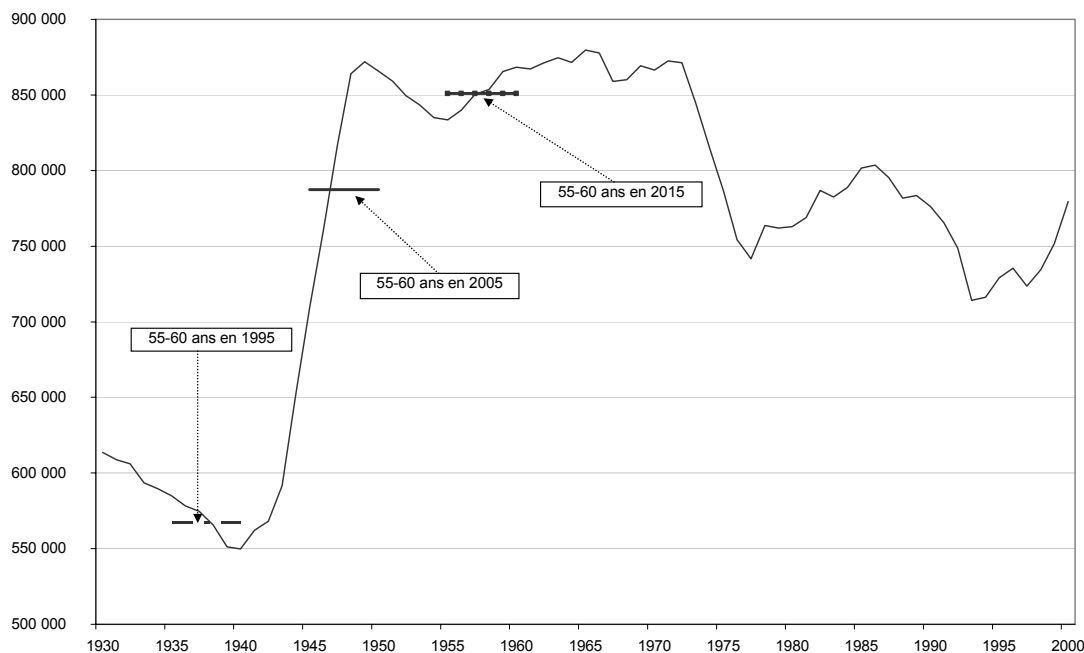
Cerner à l'horizon 2015 les évolutions possibles du marché du travail et les transformations du paysage professionnel, c'est chercher à décrire les interactions entre les dynamiques démographiques à l'œuvre dans l'emploi (I.1), les évolutions de la population active (I.2) et les transformations du régime de croissance et de la structure productive (I.3).

La France se caractérise depuis longtemps par une concentration de l'emploi sur les générations centrales des 30-49 ans. Du côté des plus âgés, une majorité des départs en fin de carrière s'effectue à partir de 55 ans avant l'âge de la retraite, tandis que les plus jeunes connaissent un taux d'activité faible, du fait d'une scolarité qui se prolonge en moyenne au-delà de 21 ans, tout en étant en première ligne pour absorber les chocs de la demande de travail. Cette pyramide des âges de l'emploi pourrait se transformer progressivement par les changements démographiques à venir et mener à une rupture des (dés) équilibres entre les sorties et les entrées dans l'emploi. Dans les années qui viennent, les départs en fin de carrière augmenteront fortement en volume, même si les âges de départ reculent légèrement, tandis que les entrées sur le marché du travail seront stables ou en légère baisse.

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

De 1945 à 1975, la France a connu un maintien de sa natalité à un niveau élevé, conduisant ces générations à être beaucoup plus nombreuses (850 000) que celles nées après cette période (760 000) et surtout que celles qui les avaient précédées (600 000) (graphique n° 1).

Graphique n° 1  
Taille moyenne d'une génération âgée entre 55 et 60 ans



*Lecture : En 1995, chaque génération de personnes âgées entre 55 et 60 ans représentait 567 000 personnes.*

*Note : Les traits épais représentent la taille moyenne des générations âgées de 55 à 60 ans à différentes dates. L'intérêt de cette tranche d'âge est qu'elle représente environ sept départs en fin de carrière sur dix dans les années 1990 et encore six départs sur dix en 2015 : le volume de départs aux différentes dates est largement proportionnel à la taille de ces générations.*

*Source : INSEE*

Cette longue période de natalité élevée alimente déjà et continuera à alimenter dans les années qui viennent une forte augmentation du nombre de personnes de 55 ans et plus, puis une stabilisation de ce nombre à un niveau élevé. Elle se traduira mécaniquement par une augmentation parallèle des flux de départs en fin de carrière. En effet, chaque année, entre 8 % et 10 % des personnes de 50 ans et plus quittent, volontairement ou non, leur emploi pour des motifs qui incluent *a priori* une fin de carrière (retraite, préretraite, mais aussi dispense de recherche d'emploi, invalidité ou maladie de longue durée). Cette proportion devrait diminuer dans les années qui viennent avec un recul d'environ 11 mois de l'âge de départ. Mais elle s'appliquera à un nombre de cinquantenaires en emploi qui va continuer à augmenter. Au total, d'ici 2015, plus de 6 millions de personnes quitteront leur emploi en fin de carrière, soit environ le quart des effectifs actuels des personnes en emploi. Ce nombre n'a été que de 4,5 millions entre 1995 et 2005.

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

Le rythme de cette augmentation dépendra largement des âges auxquels ces départs interviendront. L'âge et le motif de ces départs en fin de carrière sont autant de paramètres pour analyser la manière dont l'emploi des futurs quinquagénaires se transformera. Quatre idées essentielles peuvent dès lors être retenues :

- l'âge de départ va progressivement reculer avec l'arrivée en fin de carrière de générations ayant achevé leurs études initiales plus tardivement que leurs aînés ;
- la proportion d'une génération quittant son emploi en fin de carrière diminue quand la conjoncture globale de l'emploi s'améliore ;
- les dispositifs de retrait anticipé d'activité ne servent pas uniquement pour des raisons de gestion de main-d'œuvre, mais aussi pour permettre le départ de personnes ayant des problèmes de santé ;
- les incitations à liquider plus tardivement les pensions ne seront efficaces sur l'emploi des seniors que si les personnes restent en emploi jusqu'à l'âge de cette liquidation.

### Encadré n° 1 Les projections des départs en fin de carrière

Les départs en fin de carrière sont analysés et projetés grâce à un modèle de microsimulation, Profilage, élaboré par le CAS (CAS, 2006d). Ce modèle vise à simuler les âges de départ d'un échantillon de personnes actuellement en emploi, en appliquant des probabilités de départ évoluant au cours du temps.

La probabilité de départ est définie comme le nombre de personnes quittant définitivement leur emploi à 50 ans et plus une année donnée, vers la retraite, la préretraite, le chômage avec dispense de recherche d'emploi ou pour raisons de santé, rapporté au nombre total de personnes en emploi de 50 ans et plus au 1<sup>er</sup> janvier de cette année. Cette probabilité peut aussi être vue comme un quotient de départ, équivalent au quotient de mortalité des démographes. Il est alors possible d'utiliser ces quotients pour calculer des tables de survie et des espérances d'âge de départ.

Sept catégories différentes de personnes ont été retenues en croisant le sexe, les règles simplifiées de régime de retraite (régimes autorisant la liquidation de la pension avant 60 ans - régimes spéciaux, catégories « actives » de la fonction publique, les autres fonctionnaires et le régime général), ainsi qu'un critère de plus ou moins grande pénibilité du métier exercé. Ce dernier critère a été appréhendé en étudiant les risques de départ pour raisons de santé par famille professionnelle (cf. III.5).

Sept équations distinctes ont alors été estimées par régression logistique à partir des données des enquêtes Emploi de l'INSEE de 1993 à 2002. Ces équations font dépendre les probabilités de départ à un âge donné des caractéristiques individuelles (sexe, âge de fin d'études) et du niveau de qualification du poste occupé.

Ces équations ont été modifiées manuellement afin d'intégrer les réformes des retraites et de simuler l'impact d'une baisse du chômage sur les départs précoces. La plupart des hypothèses retenues coïncident avec celles retenues par le Conseil d'orientation des retraites pour ses propres projections (COR, 2006). Trois grandes séries d'hypothèses ont ainsi été intégrées :

- 1. Au-delà de 60 ans, les décalages d'âge de départ par régime et âge de fin d'études coïncident avec les résultats du modèle Destinie de l'INSEE (Buffeteau et Godefroy, 2005).
- 2. Huit personnes sur dix éligibles au dispositif de départ anticipé pour carrières longues quittent effectivement leur emploi à l'âge où elles peuvent bénéficier de cette mesure.
- 3. Une baisse du chômage à 7,5 % (cf. I.3) permettrait de limiter nettement les départs vers les préretraites et vers le chômage avec dispense de recherche d'emploi. Toutefois, un certain nombre de départs avant 60 ans pour raisons de santé interviendront pour les personnes exerçant un métier pénible, indépendamment de l'évolution du chômage et quels que soient les dispositifs existants (cf. ci-dessous et III.5). L'impact de la baisse du chômage sur le recul de l'âge de départ est donc plus faible que celui retenu par le COR.

Les probabilités de départ évoluent au cours du temps avec les transformations de l'environnement (taux de chômage, règles d'accès à une pension à taux plein) et sont appliquées à un échantillon de personnes en emploi, âgées de 35 ans et plus, issu des enquêtes Emploi de l'INSEE de 2000 à 2002. Elles permettent alors de simuler des flux de départs à l'horizon 2015, globalement et par famille professionnelle (FAP). L'évolution des âges de départ et l'impact des réformes des retraites sur les départs en fin de carrière peuvent aussi être étudiés, ce qui enrichit le diagnostic élaboré par le COR sur l'évolution des âges de liquidation de la pension.

Une des limites essentielles de cet outil vient du fait que les personnes sont supposées rester dans le même emploi jusqu'au moment de leur départ. Il n'est ainsi pas possible de rendre compte du développement éventuel de mobilités professionnelles en seconde partie de carrière (cf. III.5).

Pendant les années 1990, un peu plus de la moitié des personnes quittant leur emploi en fin de carrière sont passées directement de l'emploi à la retraite, l'âge de sortie coïncidant avec la date de liquidation de leur pension. Les autres ont quitté définitivement l'emploi pour se diriger, de manière transitoire avant la retraite, vers un statut de préretraité, de chômeur avec dispense de recherche d'emploi ou encore vers l'inactivité pour raisons de santé (invalidité, congés de longue maladie) (tableau n° 1).

Tableau n° 1  
Flux annuels de sorties d'emploi en fin de carrière des personnes de 50 ans et plus

	1993-1995	1996-1998	1999-2001	2003-2005
<b>Emploi → Sortie en fin de carrière</b>	<b>402 000</b>	<b>413 000</b>	<b>406 000</b>	<b>493 000</b>
dont vers :				
<i>Dispense de recherche d'emploi</i>	34 000	43 000	46 000	49 000
<i>Préretraite</i>	57 000	86 000	75 000	64 000
<i>Invalidité, maladie</i>	55 000	51 000	69 000	83 000
<i>Retraite</i>	256 000	233 000	216 000	297 000

Lecture : en moyenne, entre 1993 et 1995, 34 000 personnes de 50 ans et plus ont quitté annuellement leur emploi vers un dispositif de préretraite.

Note : les changements de questionnaire et de mode d'interrogation de l'enquête Emploi induisent une rupture de série à partir de 2003 : les données ne sont pas strictement comparables à celles des années précédentes. Les données pour l'année 2002 ne sont pas calculables. Les données de 2005 sont provisoires.

Source : Enquêtes Emploi, 1993 à 2005, INSEE, calculs CAS

L'augmentation, dans la deuxième moitié des années 1990, de ces départs vers un autre statut que la retraite est essentiellement liée à un effet de structure démographique : les départs vers la retraite interviennent très largement l'année des 60 ans de la personne. Or en 2000, les personnes âgées de 60 ans, nées pendant la Seconde Guerre mondiale, étaient peu nombreuses par rapport aux personnes de 55 ans, nées dans l'immédiat après-guerre.

De fait, on constate une relative stabilité des âges de départ d'une génération à l'autre. Sur la période 1993-2001, sept départs en fin de carrière sur dix sont intervenus entre la 55<sup>e</sup> et la fin de la 60<sup>e</sup> année et l'âge moyen<sup>2</sup> de départ a oscillé de quelques mois autour de 58 ans et 8 mois. À l'avenir, on assisterait à un déplacement progressif de ces départs vers des âges plus élevés et l'âge de départ moyen reculerait de près de 11 mois pour s'établir un peu au-dessus de 59 ans et demie (tableau n° 2 et graphique n° 2).

Tableau n° 2  
Proportion de personnes encore en emploi à la fin de leur nième anniversaire

	2000	2015
à 54 ans	89 %	90 %
à 59 ans	44 %	52 %
à 60 ans	21 %	30 %
à 65 ans	4 %	8 %
<b>Âge moyen de départ</b>	<b>58 ans et 8 mois</b>	<b>59 ans et 7 mois</b>

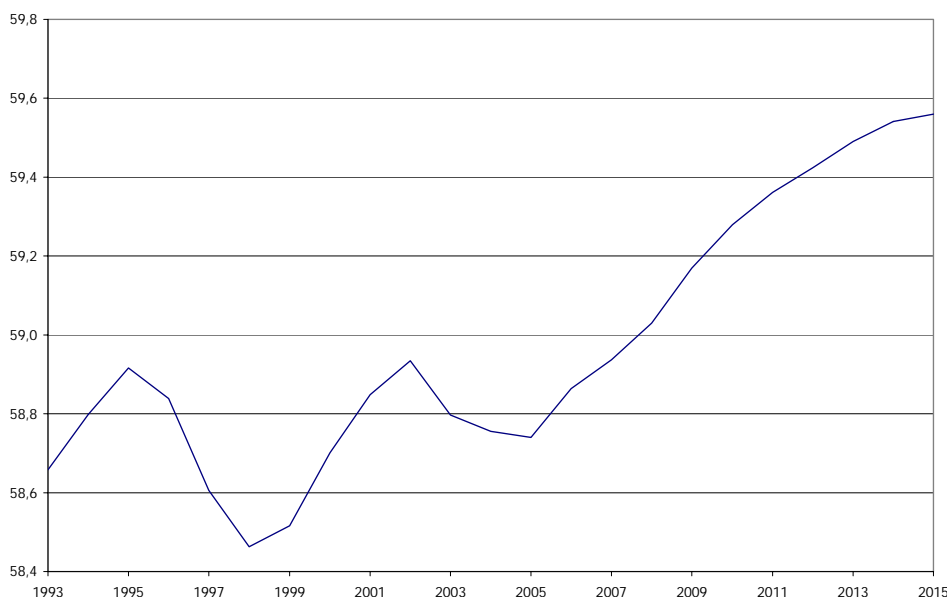
Lecture : en 2000, 89 % des salariés sont encore en emploi à la fin de leur 54<sup>e</sup> année, mais ils ne sont plus que 44 % à la fin de leur 59<sup>ème</sup> année.

Note : pour le calcul de l'âge moyen, voir note 2.

Source : INSEE, enquêtes Emploi, modèle Profilage, calculs CAS

<sup>2</sup> Il ne s'agit pas de la moyenne des âges de départ, mais de l'âge moyen de départ d'une génération fictive qui connaîtrait les taux de départ constatés une année donnée. Ce concept d'« âge moyen » est identique à celui d'espérance de vie calculée par les démographes pour analyser les évolutions de la mortalité. Il permet de rendre compte des évolutions des comportements de départs indépendamment des effets démographiques liés aux tailles des générations.

Graphique n° 2  
Évolution de l'âge moyen de départ en fin de carrière



*Lecture : en 1993, l'âge moyen de départ en fin de carrière était de 58,7 ans ou 58 ans et 8 mois.*

*Note : pour le calcul de l'âge moyen, voir note 2.*

*Sources : Enquêtes Emploi, INSEE, modèle Profilage, calculs CAS*

*Le recul de l'âge de départ s'explique par la hausse des âges de fin d'études, ...*

Plusieurs phénomènes, en partie liés, expliquent ce décalage de 11 mois de l'âge de départ. Les âges de départ reculeront de 5 mois sous le seul effet de la progression des âges moyens de fin d'études. Entre les générations partant en 2000 et celles qui partiront à l'horizon 2015, l'âge moyen de fin d'études aura augmenté de près de 2 ans. Cette évolution est particulièrement nette pour la génération née en 1953 qui a connu le passage de la scolarité obligatoire de 14 à 16 ans. Mais cet âge de fin d'études plus élevé n'entraîne un recul du départ en fin de carrière que pour les personnes encore en emploi ayant démarré dans la vie active après 20 ans, notamment du fait des règles d'âge minimal pour bénéficier d'une pension à taux plein. Or, l'âge moyen de fin d'études des générations qui partiront en fin de carrière d'ici à 2015 est inférieur à 19 ans.

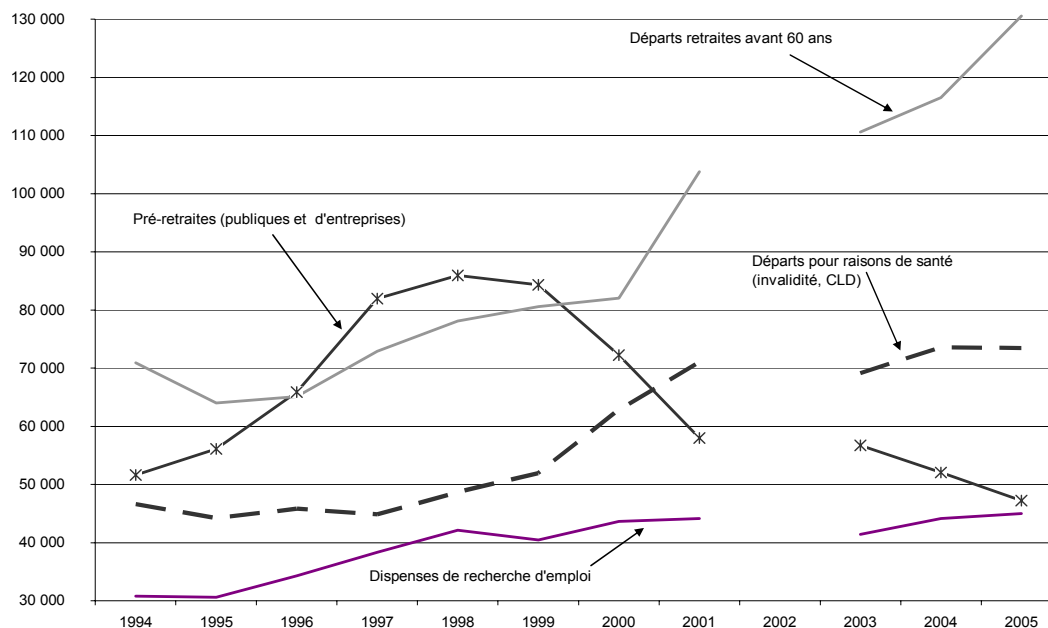
*... par une diminution du recours aux mesures d'âge, ...*

Si le chômage diminue, l'âge de départ pourrait reculer. En effet, en cas de d'amélioration de la situation de l'emploi, les entreprises auront moins besoin de réduire leur masse salariale et donc de recourir à des dispositifs comme les préretraites et le chômage avec dispense de recherche d'emploi, certains salariés restant alors plus longtemps en emploi. La forte amélioration de la conjoncture de la fin des années 1990 avait ainsi permis une remontée de près de 3 mois de l'âge moyen de départ (cf. graphique n° 2). Elle s'était traduite en particulier par la possibilité de limiter progressivement l'accès aux dispositifs publics de préretraites, malgré le maintien de dispositifs maison financés par les entreprises. En retenant une hypothèse de baisse du chômage à 7,5 % à l'horizon 2015 (cf. I.3), les départs anticipés avant l'âge de la retraite pourraient ainsi diminuer, entraînant un recul de l'âge de départ de 3 mois supplémentaires.

Cet effet est toutefois limité, car les dispositifs de préretraite, mais aussi de dispense de recherche d'emploi, sont aussi utilisés pour permettre à des personnes en mauvaise santé de quitter leur emploi. Les préretraites ont été un moyen socialement accepté de réduire les effectifs dans certains secteurs. Elles ont aussi été l'occasion de faire partir des salariés usés qui, en l'absence de mesures de préretraites, auraient quitté leur emploi pour raisons de santé. Cette situation a d'ailleurs

été institutionnalisée avec la mise en place des CATS<sup>3</sup>. Le recours aux dispositifs d'invalidité est moins fréquent que dans d'autres pays, notamment parce les taux de remplacement et les droits attachés sont faibles. Mais ce recours pourrait fortement augmenter s'il existe des restrictions pour l'accès aux dispositifs des politiques de l'emploi (Barnay et Jeger, 2006). Une telle évolution est manifeste à la fin des années 1990, où la baisse des entrées en préretraite est en partie compensée par des entrées en dispense de recherche d'emploi et surtout par des départs pour raisons de santé (graphique n° 3). Les données provisoires établies à partir des enquêtes Emploi en continu de l'INSEE, pour les années 2003 à 2005, montrent une prolongation de ces évolutions.

Graphique n° 3  
Évolution des flux de départs avant 60 ans



Lecture : au cours de l'année 1994, 30 800 personnes ont quitté leur emploi pour le chômage avec dispense de recherche d'emploi, 46 600 pour raisons de santé, 51 700 pour un dispositif de préretraite et 70 900 vers la retraite.

Champ : personnes de 50 ans et plus, sorties en fin de carrière avant 60 ans.

Note : la rupture de séries de l'enquête Emploi ne permet pas de calculer les départs de l'année 2002. À partir de 2003, les changements de questionnaire et de mode d'interrogation ne rendent pas les données directement comparables à celles établies de 1994 à 2001. Les données 2005 sont provisoires.

Source : Enquêtes Emploi, INSEE, calculs CAS

... et par les possibilités de décaler l'âge de liquidation de la retraite.

Les réformes des retraites de 1993 et 2003 pourraient entraîner un recul de 3 mois de l'âge de départ entre 2000 et 2015, soit de 7 mois pour les fonctionnaires et de 2 mois pour le régime général. Ce décalage peut apparaître très faible quand on le compare aux évolutions du nombre de trimestres nécessaires pour bénéficier d'une pension à taux plein, cette durée devant atteindre un peu plus de 41 ans en 2015 pour le régime général et pour celui de la fonction publique. Plusieurs éléments peuvent jouer pour limiter ce décalage des âges de départ.

Tout d'abord, l'augmentation de la durée d'assurance concerne l'âge de liquidation et non l'âge de départ en fin de carrière, une part importante des départs étant à destination d'un autre statut que la retraite. L'impact sur l'âge de départ de la hausse du nombre de trimestres nécessaires

<sup>3</sup> CATS : cessation anticipée de certains travailleurs salariés. Ce dispositif mis en place en 2000 ouvre la possibilité d'un départ en préretraite pour les salariés appartenant à certaines branches ayant signé un accord professionnel en ce sens. L'État peut prendre en charge une partie de ces préretraites, mais cette aide est réservée aux salariés ayant exercé pendant longtemps des activités pénibles (travail de nuit, à la chaîne ou en équipes successives pendant 15 ans) et subordonnée à la signature d'une convention entre l'État et l'entreprise. La réforme de 2003 a fortement restreint les possibilités d'accès à ce dispositif.



concerne essentiellement les personnes qui seront restées en emploi jusqu'au moment où elles pourront bénéficier d'une pension à taux plein<sup>4</sup>.

Par ailleurs, il est possible qu'une part des personnes choisissent de ne pas prolonger leur activité, parce qu'elles n'y trouvent pas d'intérêt. D'une part, la réforme de 2003 a conduit à un assouplissement des règles de décote dans le régime général, la sanction financière en cas de durée d'assurance insuffisante étant devenue moindre. D'autre part, l'allongement de la durée d'assurance ne joue que faiblement pour les personnes ayant peu cotisé au cours de leur carrière, car elles auront la possibilité de liquider leur pension à taux plein à l'âge de 65 ans, quelle que soit la durée d'assurance cotisée.

Il est aussi vraisemblable que de nombreuses personnes ne sont pas en mesure de choisir leur date de départ. Les marges de manœuvre pour choisir un âge de départ plus élevé pourraient être limitées par un « effet santé » (Tessier et Wolff, 2005) conduisant les personnes à prendre leur retraite dès que possible au prix d'une éventuelle baisse de leur pension. Les possibilités de choix pourraient aussi être restreintes par l'employeur. Il existe ainsi des âges limites dans la fonction publique ; dans le secteur privé, l'employeur, sous certaines conditions d'âge, peut mettre à la retraite d'office<sup>5</sup> un salarié si sa durée d'assurance lui permet de bénéficier d'une retraite à taux plein. De manière plus générale, seuls 39 % des salariés du secteur privé et 54 % des fonctionnaires ont le sentiment qu'ils pourront choisir le moment de leur départ en retraite<sup>6</sup>, les raisons de cette contrainte pouvant être multiples (employeur, raisons de santé, pénibilité du travail, etc.).

Enfin, la mise en place par la réforme de 2003 du dispositif de départs anticipés à la retraite pour carrière longue permet à des actifs ayant commencé à travailler jeunes de liquider leur retraite plus tôt. Même si une partie de ces départs anticipés aurait de toute façon eu lieu dans le cadre d'un autre dispositif, cette mesure contribue nettement à augmenter les flux de départs jusque dans les années 2010, expliquant la baisse relative de l'âge de départ dans ces années-là. La très forte hausse des départs de l'emploi vers la retraite avant 60 ans, observée en 2005, traduit la mise en place de ce dispositif (cf. graphique n° 3).

#### *Le recul de l'âge de départ pourrait toutefois être plus marqué*

La prise de conscience des difficultés qu'entraîne pour l'ensemble de l'économie et pour la pérennité des régimes de protection sociale l'exclusion précoce des seniors de l'emploi pourrait éventuellement conduire à un recul plus marqué de l'âge de départ. Le plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors annoncé par le gouvernement en juin 2006, à la suite des négociations des partenaires sociaux, envisage ainsi toute une palette d'actions et de campagnes de communication, visant aussi bien l'amélioration des conditions de travail, l'accompagnement des entreprises dans une meilleure gestion des âges, que des incitations pour les salariés à prolonger leur activité.

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

Le plan présenté par le gouvernement en juin 2006 présente une série d'actions coordonnées visant à atteindre l'objectif de 50 % de personnes en emploi parmi les 55-64 ans en 2010. Il se décline selon quatre grands objectifs, dont la réalisation sera suivie par un groupe tripartite (État, syndicats de salariés, syndicats d'employeurs).

- Faire évoluer les représentations socioculturelles, notamment en lançant des campagnes de communication visant à sensibiliser les entreprises à la gestion des âges, à l'accès ou au maintien dans l'emploi des seniors.
- Favoriser le maintien dans l'emploi des seniors, notamment en généralisant la pratique des entretiens de deuxième partie de carrière, en accompagnant et amplifiant le développement des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en particulier dans les PME, en

<sup>4</sup> Pour les personnes amenées à quitter leur emploi avant l'âge où elles peuvent bénéficier d'une pension à taux plein, la hausse du nombre de trimestres nécessaires joue sur le montant de la pension.

<sup>5</sup> La réforme de 2003 a porté cet âge limite de la retraite d'office à 65 ans, tout en laissant la possibilité à un accord de branche de fixer un âge inférieur. De très nombreuses branches ont signé un accord maintenant cet âge limite à 60 ans. Considérant que cette situation limitait la liberté de choix pour les salariés de pouvoir poursuivre leur activité, le plan d'action concerté sur les seniors de juin 2006 est ainsi revenu sur cette possibilité et a prévu la disparition progressive des dispositions conventionnelles stipulant un âge de mise à la retraite d'office avant 65 ans.

<sup>6</sup> Selon les résultats de l'enquête CNAV-COR-DGTPE-DREES-INSEE « Intentions de départ à la retraite », réalisée entre décembre 2004 et février 2005 auprès d'assurés âgés de 54 à 59 ans.



limitant le recours aux cessations totales anticipées d'activité, en mettant un terme aux accords abaissant l'âge de mise en retraite d'office et en développant les actions de prévention et d'amélioration des conditions de travail.

- Favoriser le retour à l'emploi des seniors, notamment en mobilisant le service public de l'emploi en direction des seniors, en favorisant l'utilisation de contrats aidés et de contrats à durée déterminée spécifiques, en renforçant les aides aux employeurs embauchant des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans, en faisant évoluer les pratiques de recrutement pour éliminer les discriminations liées à l'âge et en soutenant le développement de l'emploi des seniors par des employeurs de synthèse (groupement d'employeurs, associations et entreprises à temps partagé, portage salarial).

- Aménager les fins de carrière, notamment en développant la pratique du tutorat dans l'entreprise, en anticipant le déroulement de la fin de carrière, en renforçant le caractère incitatif de la surcote et en élargissant les possibilités de cumul emploi-retraite pour les bas salaires.

L'efficacité de ce plan pourrait être renforcée par des actions visant à limiter les expositions aux situations pénibles dans le travail, qui font l'objet d'une négociation en cours des partenaires sociaux. Elle serait aussi fortement renforcée si le chômage continuait à baisser.

Ces actions ne donneront des résultats qu'à moyen terme et ne concerneront pas de manière uniforme l'ensemble des actifs (cf. III.5). Mais c'est la diversité des interventions qui constitue l'élément essentiel de la réussite d'un tel plan, tant du côté des conditions de travail, de l'organisation des entreprises que des incitations, notamment financières, vers les employeurs et les salariés (Jolivet et Volkoff, 2006).

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

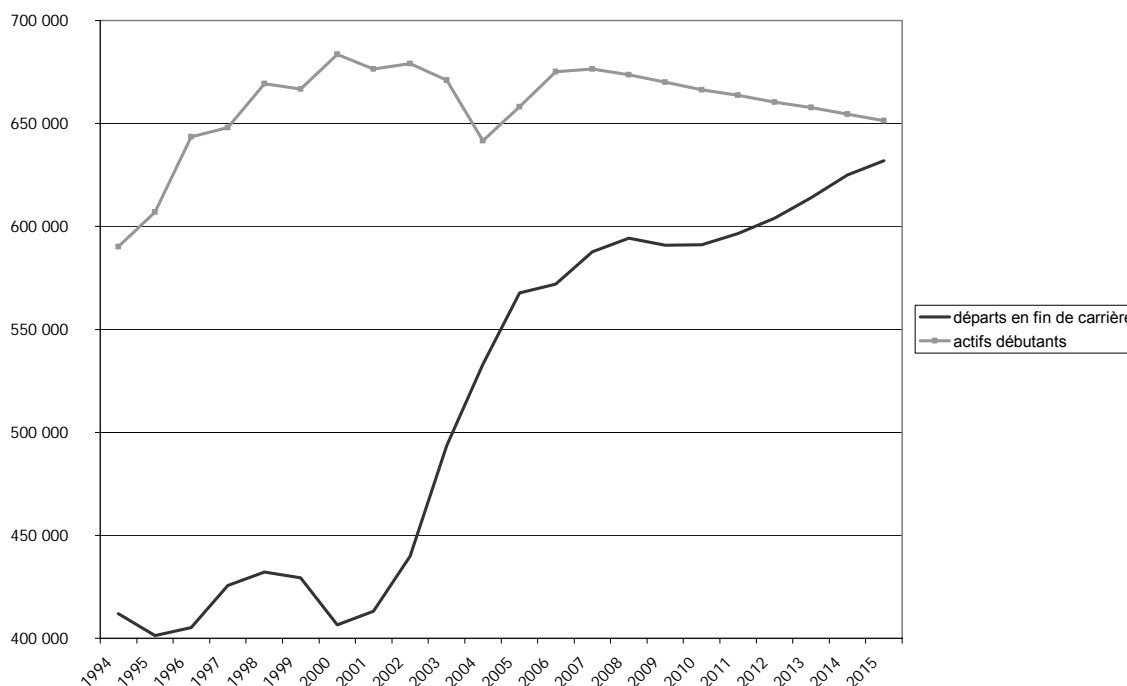
Tout au long des années 1990, environ 410 000 personnes ont quitté annuellement leur emploi en fin de carrière. Ces départs sont d'ores et déjà en nette augmentation. En retenant un recul de l'âge moyen de départ de 11 mois à l'horizon 2015, ces départs continueraient à augmenter pour atteindre 600 000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

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

La très grande majorité des sortants de formation initiale se porte sur le marché du travail, près de 90 % d'entre eux étant en emploi ou à la recherche d'un emploi un an après la fin de leurs études. Les autres ont le plus souvent repris des études, la frontière entre l'activité et les études étant de plus en plus poreuse (cf. III.4.1). Finalement, le nombre de jeunes débutants se portant sur le marché du travail juste après la fin des études devrait diminuer légèrement et atteindre environ 650 000 en 2015 (graphique n° 4), un maximum de 680 000 entrées ayant été atteint dans les années 1998-2000.

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

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



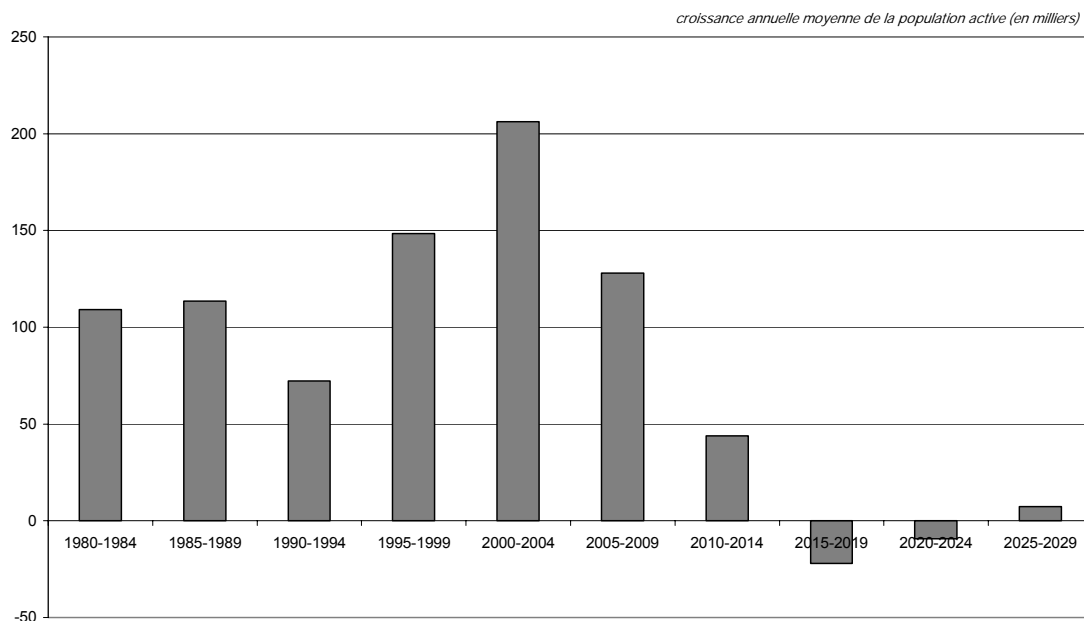
*Note : les départs sont observés jusqu'à l'année 2001, projetés ensuite. Les entrées sur le marché du travail correspondent aux jeunes sortis du système éducatif l'année N-1 et présents sur le marché du travail l'année N. Les séries observées jusqu'en 2003 par la DEPP ont été retropolées afin de limiter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

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

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

Du fait de ces évolutions démographiques, les effectifs de personnes en emploi ou à la recherche d'un emploi progresseront beaucoup moins vite que par le passé. D'ici 2015, la population active se stabilisera rapidement, plus ou moins vite selon les comportements d'activité des individus et l'évolution du solde migratoire. Si l'on s'en tient au scénario tendanciel publié par l'INSEE (Coudin, 2006), la croissance de la population active devrait ralentir nettement à partir de 2010 pour osciller autour de zéro à partir de 2015 (graphique n° 5). À cette date, la France compterait 28,3 millions d'actifs, soit 700 000 de plus qu'en 2005.

Graphique n° 5  
La fin de la croissance de la population active



*Lecture : entre 1980 et 1984, la population active a augmenté en moyenne de 109 000 personnes chaque année.  
Source : INSEE, scénario tendanciel de projection de population active, 2006*

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

Deux éléments contribueront à accroître la population active d'ici 2015 : les taux d'activité, mais de façon transitoire, et le solde migratoire.

Globalement, le scénario tendanciel de l'INSEE retient une augmentation très faible du taux d'activité moyen des personnes de 15 à 64 ans : celui-ci passerait de 69,1 % en 2005 à 69,6 % en 2015. Toutefois, la part des personnes qui travaillent ou souhaitent travailler devrait ou pourrait augmenter beaucoup plus nettement à certains âges.

En premier lieu, on peut s'attendre à une remontée sensible des taux d'activité chez les personnes âgées de 60 à 64 ans (tableau n° 3). Les réformes des retraites de 1993 et 2003 ainsi que l'allongement de la durée des études, qui impliquent de travailler plus tardivement pour parvenir à une pension à taux plein, conduiront une fraction notable de la population active à se retirer du marché du travail après 60 ans (cf. I.1). Cette nette remontée des âges de départ<sup>7</sup> interviendrait dès 2005-2006 et viendrait contrebalancer dans un premier temps les effets démographiques en repoussant de quelques années la date où le ralentissement de la croissance de la population deviendra sensible.

Cette hausse des taux d'activité concernera aussi les personnes âgées de 55 à 59 ans, mais à un moindre degré. Ces augmentations différentes selon la tranche d'âge seraient cohérentes avec un élargissement des écarts d'âge de départ en fin de carrière entre les individus (cf. III.5).

<sup>7</sup> L'Insee n'a pas procédé à des calculs d'âge de sortie d'activité, mais les hypothèses retenues correspondent à un recul des âges de départ un peu plus important que celui présentés en I.1.

Tableau n° 3  
Taux d'activité des plus âgés en 2005 et 2015 (en %)

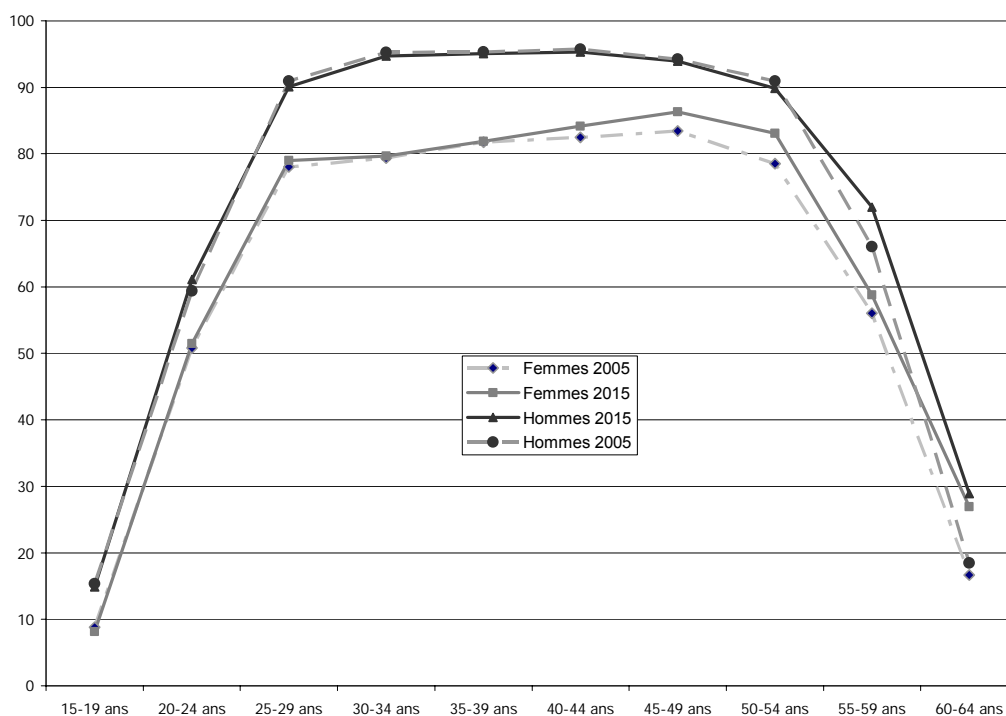
	2005	2015	Évolution entre 2005 et 2015
<b>Femmes</b>			
55-59 ans	56,0	58,8	+ 2,7
60-64 ans	16,7	26,9	+ 10,3
<b>Hommes</b>			
55-59 ans	66,1	72,0	+ 5,9
60-64 ans	18,5	28,9	+ 10,4

Lecture : en 2005, 56 % des femmes âgées de 55 à 59 ans sont actives. En 2015, ce serait le cas de 58,8 % d'entre elles, soit une hausse de 2,7 points du taux d'activité.

Source : INSEE, scénario tendanciel de projection de population active, 2006

En second lieu, le développement de l'activité féminine devrait tendanciellement se poursuivre, chaque génération étant plus souvent active que la précédente. Cet effet est surtout sensible dans la tranche d'âge des 40-54 ans (graphique n° 6). L'activité des femmes plus jeunes se stabiliserait à un niveau inférieur à celui des hommes. Cette hypothèse s'appuie sur la permanence de comportements différents entre hommes et femmes dans les temps consacrés aux tâches domestiques, aux enfants et aux personnes âgées, autant d'éléments qui rendent parfois difficile pour les femmes la conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

Graphique n° 6  
Les taux d'activité féminins pourraient rester en dessous de ceux des hommes



Source : INSEE, scénario tendanciel de projection de population active, 2006

La permanence des comportements d'offre de travail suppose une certaine stabilité des contextes socio-économique et institutionnel. Or, on peut imaginer que le développement d'emplois dits « féminins », la poursuite de l'ouverture de certains métiers « masculins » aux femmes (cf. II.1), ainsi que le développement du recours à des professionnels pour prendre soin des enfants et des personnes âgées (cf. Seconde partie, chapitre II) pourraient conduire un nombre encore plus important de femmes à se porter sur le marché du travail.

Enfin, en troisième lieu, le développement de l'apprentissage et de toutes les formes de cumul emploi formation parmi les plus jeunes (cf. III.4), pourrait permettre une remontée des taux d'activité pour les 15-29 ans. Cette hypothèse n'a toutefois pas été retenue dans le scénario

tendanciel de l'INSEE.

L'INSEE a chiffré à 300 000 actifs supplémentaires en 2015, ce qu'il était raisonnablement possible d'attendre de la remontée des taux d'activité des femmes, des seniors et des jeunes. De telles évolutions n'auront toutefois que des effets transitoires sur la croissance de la population active. En effet, une fois que le taux d'activité d'une classe d'âge atteint son niveau maximal, les évolutions ne dépendent plus que des effectifs de la classe d'âge, donc d'éléments purement démographiques.

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

À l'horizon 2015, c'est l'évolution du solde migratoire qui aura le plus d'incidence sur l'évolution de la population active. Le scénario tendanciel de l'INSEE fait l'hypothèse d'un solde migratoire qui reste au niveau des dernières années (+ 100 000 par an) ce qui est un niveau élevé à l'aune des trois dernières décennies (Robert-Bobée, 2006). L'évolution de l'immigration dépendra en partie de la volonté des employeurs de chercher de la main-d'œuvre à l'étranger, mais surtout de la capacité de la France à accueillir dans de bonnes conditions les immigrés et leurs familles dans un contexte où les autres pays de l'Union européenne, du fait d'une faible natalité, auront des besoins de main-d'œuvre plus importants que la France et seront donc eux aussi à la recherche de main-d'œuvre étrangère (cf. III.6). Le maintien du solde migratoire à ce niveau dépendra aussi des comportements d'expatriation, notamment des jeunes actifs.

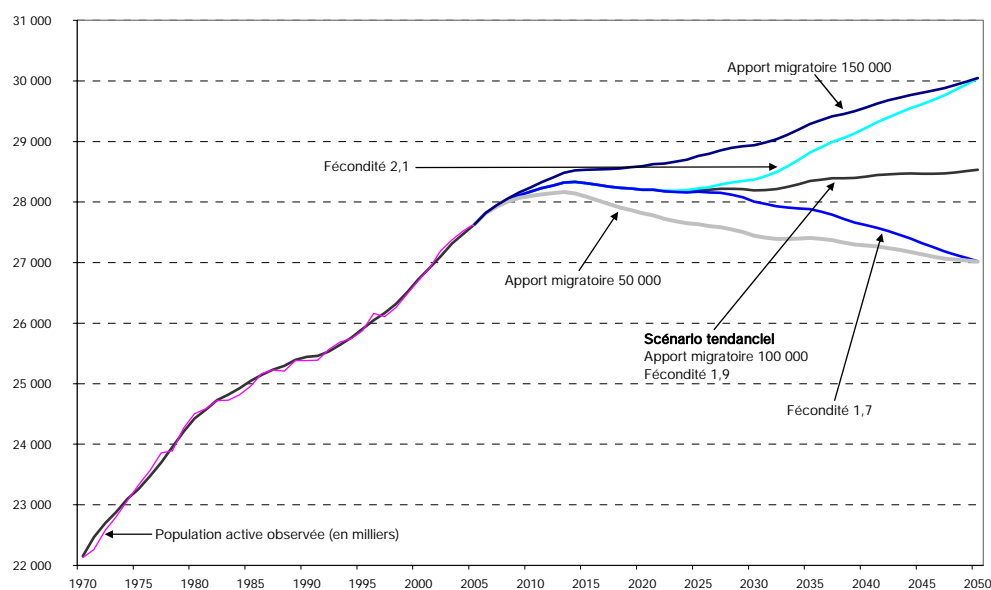
### I.2.4. Après 2025, la population active ne baissera pas si la fécondité reste élevée en France

Après 2025, l'évolution de la fécondité à partir de 2005 déterminera les effectifs de nouveaux entrants sur le marché du travail. Le taux de fécondité en France est actuellement élevé par rapport aux autres pays européens, mais aussi par rapport à son évolution récente au niveau national. L'indice conjoncturel de fécondité est aujourd'hui de 1,9 enfant par femme, soit le niveau le plus haut en France depuis le début des années 1980. Ce niveau reste néanmoins insuffisant pour assurer à lui seul le renouvellement de la population. Après 2025, le scénario tendanciel de l'INSEE prévoit une stabilité de la population active en faisant l'hypothèse que le taux de fécondité restera à ce niveau élevé, mais aussi que le solde migratoire se maintiendra à + 100 000 par an. La population active pourrait même augmenter si la fécondité ou le solde migratoire s'avèrent plus forts, mais elle pourrait également baisser si l'un de ces deux indicateurs est moins élevé, par exemple si les comportements de fécondité rejoignent ceux d'autres pays comme l'Espagne, l'Italie ou l'Allemagne.

Au final, les évolutions de la population active ne sont pas gravées dans le marbre. Il est toutefois certain que le renouvellement des générations du baby-boom se fera dans un contexte de ralentissement durable de la population active (graphique n° 7).

Graphique n° 7

L'évolution de la population active d'ici 2050 selon différents scénarios de migration et de fécondité



Source : Projections de population active 2006-2050, INSEE

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

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

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

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

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

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

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

**Encadré n° 2 : Le cadrage macroéconomique***Les trois horizons temporels*

Les projections ont été réalisées au début de l'année 2005 avec le modèle macro économétrique *e-mod* développé par l'OFCE. Trois horizons sont distingués. À court terme (2005-2006), les projections sont calées sur les prévisions officielles du ministère des Finances. À moyen terme, les projections décrivent un scénario de retour à une cible de chômage d'équilibre fixée de manière exogène. Une fois cette cible atteinte, la croissance est déterminée par l'évolution des ressources disponibles (productivité du travail, ressources en main-d'œuvre).

*Les principales hypothèses*

Dans ce cadre temporel, trois éléments fondamentaux déterminent la projection :

- les hypothèses d'évolution de la population active. Dans cet exercice, la population active est supposée progresser de + 350 000 entre 2005 et 2015. Cette hypothèse est cohérente avec celle retenue par le Conseil d'orientation des retraites (COR, 2006) aux effets du chômage<sup>8</sup> près (effet de flexion) ;
- les hypothèses sur le niveau du taux de chômage d'équilibre. Une cible de taux de chômage de 7,5 % a été retenue, soit un taux de chômage d'équilibre inférieur de 1,2 point au point bas observé lors du dernier cycle en 2001. Cette cible est cohérente avec celle retenue par la DEP (Chirache, Sauvageot et Ait-Kaci, 2006) et peu différente du scénario de taux de chômage à 7 % en 2015 examiné par le COR à la demande de la Commission européenne ;
- les hypothèses d'évolution de la productivité du travail. Elles déterminent le taux de croissance de l'économie à long terme. La projection se base sur des analyses économétriques des productivités sectorielles du travail, agrégées par la suite en tenant compte d'hypothèses spécifiques sur la répartition sectorielle de la valeur ajoutée (cf. ci-dessous). Le taux de croissance projeté traduit une nette réduction du contenu en emploi de la croissance par rapport aux années précédentes (+ 1,6 % pour la productivité par tête, contre 0,8 % au cours des dix dernières années).

L'utilisation du modèle macro économétrique assure la cohérence globale d'un cadre comptable bouclé. Il tient compte d'hypothèses spécifiques, en particulier l'hypothèse d'une réduction du déficit des administrations publiques qui se stabilise à -1,5 % du PIB.

*Description du cadrage macroéconomique*

Le taux de croissance se monte à 2,0 % en moyenne annuelle sur la période 2005-2015, soit 0,2 point de moins que le taux de croissance observé au cours des dix dernières années (tableau n° 4). Dans la période de retour vers la cible de chômage d'équilibre, la croissance est en moyenne de 2,2 % par an, permettant une baisse du taux de chômage de 0,3 point par an. Compte tenu de ces hypothèses, la cible de taux de chômage de 7,5 % est atteinte en 2012. Au-delà de 2012 (2012-2015), la croissance est contrainte par les évolutions de la population active, et ne se monte plus qu'à 1,6 % par an. Ce scénario implique une croissance de l'emploi de 0,4 % en moyenne annuelle sur l'ensemble de l'horizon de projection (2005-2015), soit inférieure de 0,6 point au taux de croissance annuel moyen observé au cours des dix dernières années. En 2015, le taux d'emploi est de 65,7 % (tableau n° 5), il est encore inférieur de 4,3 points à la cible de 70 % fixée pour 2010 au sommet de Lisbonne dans le cadre de la Stratégie européenne pour l'emploi.

Tableau n° 4  
Principales variables macro-économiques (en taux de croissance annuel moyen)

<i>En %</i>	<b>1985-1995</b>	<b>1995-2005</b>	<b>2005-2015</b>
PIB	2,1	2,2	2,0
Productivité horaire (branches marchandes)	1,6	1,5	1,6
Durée du travail (branches marchandes)	- 0,2	- 0,7	0,0
Productivité par tête (branches marchandes)	1,3	0,8	1,6
Emploi total	0,4	1,0	0,4
Population active	0,4	0,6	0,1

Sources : INSEE, DARES, OFCE

<sup>8</sup> Quand le chômage diminue, certaines personnes inactives entrent sur le marché du travail pour profiter des



Tableau n° 5  
Principales variables du marché du travail (en niveau)

En %	1990	2000	2005	2010	2015
Taux de chômage BIT	8,9	9,5	9,9	8,1	7,5
Taux d'emploi (emploi/population en âge de travailler)	61,2	63,5	64	64,5	65,7

Sources : INSEE, DARES, OFCE

*Les projections sectorielles de valeur ajoutée*

La répartition de la valeur ajoutée par branche d'activité se déformerait relativement peu (tableau n° 6) : l'industrie maintiendrait sa part dans la création de richesses, traduisant le fait qu'il n'y aurait pas de désindustrialisation ; par ailleurs, les services marchands verraient leurs poids continuer à progresser, évolution caractéristique de la tertiarisation de l'économie (cf. II.1). Cette répartition sectorielle de la valeur ajoutée reproduit, d'une part, les hypothèses retenues en matière d'évolutions prévues de la consommation des administrations publiques (part des services non marchands), et, d'autre part, une hypothèse de prolongation des tendances observées par le passé au sein des branches marchandes.

Tableau n° 6  
Répartition de la valeur ajoutée (en volume)

En % de la valeur ajoutée brute totale	1980	1990	2000	2005	2010	2015
Agriculture (EA)	3,6	3,3	3,1	2,8	2,4	2,0
Industrie (EB à EG)	23,1	20,6	21,7	21,7	21,8	21,9
Construction (EH)	7,0	5,9	4,3	4,1	4,1	4,0
Services principalement marchands (EJ à EP)	47,2	51,2	51,5	51,4	52,1	52,6
Services administrés (EQ à ER)	19,1	19,0	19,4	20,0	19,6	19,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Sources : INSEE, DARES, OFCE

Ces évolutions de la valeur ajoutée par secteur sont alors utilisées pour projeter l'emploi par métier (cf. encadré n° 3).

*Des écarts de niveau et de croissance de l'emploi et de la population active selon les différentes projections*

L'hypothèse d'évolution de la population active retenue dans le cadrage macroéconomique repose sur les estimations réalisées par l'INSEE en 2002 et corrigées pour le COR en 2004 pour prendre en compte l'impact de la réforme des retraites. Elles diffèrent assez nettement de celles présentées en I.2. D'une part, les niveaux de population totale et les taux d'activité ont été globalement revus à la hausse avec les changements de source (prise en compte des recensements en continu de 2004 et 2005, passage à l'enquête Emploi en continu). D'autre part, le relèvement du solde migratoire (+ 100 000 par an au lieu de + 50 000 dans les projections précédentes), ainsi qu'une remontée un peu plus rapide que projetée précédemment des taux d'activité des 60-64 ans, conduisent à des rythmes de croissance plus élevés de la population active sur la période 2005-2015.

Toutefois, dans les deux projections, on retrouve qualitativement la même idée d'un ralentissement très marqué de la population active pour aboutir à une croissance nulle vers 2010-2015.

Il existe aussi une divergence assez marquée entre la croissance de l'emploi définie dans le cadrage macroéconomique de l'OFCE et celle obtenue dans le modèle Flip-Fap. L'évolution totale de l'emploi dans ce dernier cas est le résultat de l'agrégation de 80 équations indépendantes pour chaque famille professionnelle (cf. encadré n° 3). De fait, malgré le soin apporté à ces équations, il apparaît que le modèle Flip-Fap traduit implicitement une croissance en emploi plus riche que celle définie dans le cadrage macroéconomique. Cet écart de productivité du travail, sensible essentiellement dans les

nouvelles opportunités d'emploi. Cet effet est nommé effet de flexion. Le choix d'une cible de chômage différente implique ainsi une évolution différente de la population active.



services marchands, conduit à une croissance de l'emploi nettement plus dynamique : + 1,5 million d'emplois supplémentaires entre 2005 et 2015 pour Flip-Fap, la croissance de l'emploi n'étant que de 1 million dans le cadrage macroéconomique. Dans le reste du rapport, c'est le total de 1,5 million qui est retenu afin de rester cohérent avec l'approche par métiers privilégiée dans ce rapport.

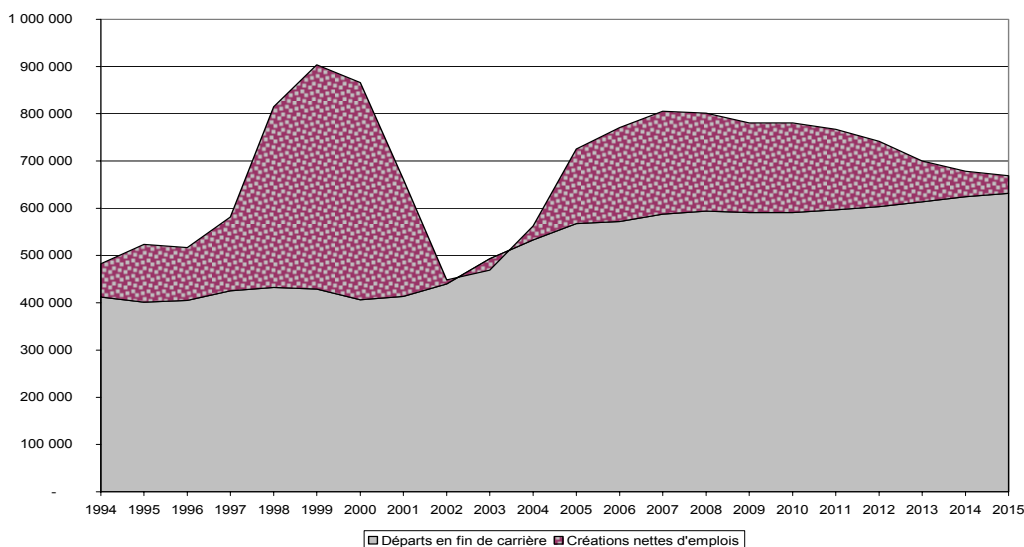
Ces divergences posent essentiellement des problèmes logiques d'articulation des outils de projection et de présentation des différents résultats. Elles nécessiteront d'être résolues lors d'un futur exercice. Elles n'invalident toutefois pas la portée des résultats si on garde à l'esprit que l'objectif de ces différents cadrages n'est pas tant d'avoir un exercice bouclé et cohérent que de fixer des grandes évolutions pour pouvoir analyser les évolutions par métier.

Par ailleurs, le cadre macroéconomique retenu est volontairement acyclique et ne prend donc pas en compte les évolutions conjoncturelles qui interviendront d'ici 2015. À ce titre, la cible de 7,5 % de taux de chômage doit être vue comme un taux de chômage moyen, le taux de chômage effectif fluctuant entre 5,5 % et 9,5 % dans les dix ans qui viennent. Le taux de chômage correspondant aux évolutions de l'emploi de Flip-Fap se situe dans cet intervalle.

### I.3.1. Des difficultés de recrutement durables ?

Entre 2005 et 2015, 750 000 postes pourraient être à pourvoir en moyenne chaque année, somme de 600 000 départs en fin de carrière et de 150 000 créations nettes d'emplois. Ce total se situera ainsi à un niveau sensiblement équivalent à celui que la France a connu pendant les années 1997-2001 de forte croissance de l'emploi et de perception par les employeurs d'importantes difficultés de recrutement (CGP, 2001) (graphique n° 8). La situation qui s'ouvre n'est toutefois pas complètement comparable : d'une part, il existe des incertitudes sur le volume de créations d'emploi qui pourrait être plus faible (cf. encadré n° 2) ; d'autre part, la croissance du nombre de postes à pourvoir sera essentiellement soutenue par les départs en fin de carrière et non par la croissance de l'emploi.

Graphique n° 8  
Évolution du nombre de postes à pourvoir



Lecture : au cours de l'année 1994, il y a eu 485 000 postes à pourvoir, soit 414 000 départs en fin de carrière et 71 000 emplois supplémentaires créés au cours de l'année.

Note : les données sont présentées en moyenne mobile d'ordre 3. Elles sont observées jusqu'en 2001, puis projetées ensuite.

Sources : INSEE, Enquêtes Emploi, CAS, DARES, modèles Profilage et Flip-Fap

Du côté de l'offre de travail, le ralentissement de la population active et la poursuite éventuelle de la baisse du chômage pourrait entraîner plus ou moins rapidement l'apparition de difficultés de recrutement, c'est-à-dire essentiellement un allongement des délais pour finaliser les embauches. En effet, pour un nombre donné de postes de travail offerts, une hausse faible ou nulle du nombre total d'actifs implique que le nombre de personnes susceptibles de se porter sur ces postes diminue. « Mécaniquement », les recruteurs auront donc un choix de candidatures plus limité.

À moyen terme et au long terme, toutefois, le ralentissement de la population active ne peut pas conduire à une baisse durable et importante du chômage.

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

L'intuition générale qui voudrait que le départ en fin de carrière des générations du *baby-boom*, qui réduit ou stabilise la population active, entraîne une baisse du chômage n'est pas validée par les différentes analyses empiriques et théoriques. D'un point de vue empirique, la comparaison des différents pays de l'OCDE ne met en évidence aucune corrélation entre le taux de croissance de la population active et le taux de chômage.

La littérature, quant à elle, montre qu'une stabilisation de la population active ne peut conduire qu'à une baisse limitée et transitoire du taux de chômage. À partir d'un état initial où le taux de chômage est à son niveau d'équilibre, la stabilisation démographique provoque d'abord une baisse mécanique du taux de chômage, puisque la population active augmente moins vite que l'emploi. Toutefois, si la baisse du chômage crée des tensions salariales, la demande de travail des entreprises diminue et fait remonter le taux de chômage. À terme, le taux de chômage revient à son niveau d'équilibre, uniquement déterminé par l'efficacité du fonctionnement du marché du travail, et indépendant de la taille de la population active. Or, la stabilisation de la population active interviendra progressivement, sur une période de 5 à 10 ans, l'impact sur le taux de chômage serait donc faible même à court terme.

Si l'on prend en compte l'existence d'un appariement imparfait entre demandeurs d'emploi et postes proposés par les employeurs, un ralentissement de la population active n'exerce pas le même impact selon qu'il est dû à une diminution des flux de nouveaux entrants sur le marché du travail ou à une augmentation des départs en fin de carrière. La première diminue la file d'attente des demandeurs d'emploi pour trouver un poste et par conséquent diminue le chômage. La seconde, au contraire, pourrait conduire à une hausse du chômage si certaines entreprises trouvent intérêt à ne pas remplacer les départs.

Or, la fin de la croissance de la population active en France proviendra de la hausse des départs en fin de carrière, et non d'une diminution des entrées sur le marché du travail, ce qui devrait donc plutôt se traduire par une augmentation du taux de chômage, même si cet effet est vraisemblablement faible.

Indépendamment de sa stabilisation, le vieillissement de la population active peut également exercer une influence négative sur l'efficacité même du processus d'appariement et conduire à une augmentation du taux de chômage, si une population active plus âgée est moins adaptable aux innovations technologiques et organisationnelles.

Enfin, le vieillissement de la population, qui se traduit par une augmentation du ratio inactifs/actifs pourrait aussi induire une augmentation du taux de chômage s'il s'accompagne d'une augmentation du taux de prélèvement pour financer les transferts sociaux croissants.

L'analyse économique conduit donc à ne pas attendre des évolutions démographiques actuelles une baisse importante et durable du taux de chômage. Le taux de chômage d'équilibre pourrait même augmenter à terme sous l'effet du vieillissement.

La réapparition de difficultés de recrutement ne signifiera pas l'existence de pénuries de main-d'œuvre, au sens où il y aurait, en France, un manque quantitatif d'individus formés et disponibles sur le marché du travail. De fait, le nombre de demandeurs d'emploi sera encore important et le flux d'arrivées de jeunes sur le marché du travail, bien qu'en légère baisse, se maintiendra à un niveau supérieur ou équivalent au flux de départs en fin de carrière (cf. I.1). Toutefois, la période où, pour des raisons démographiques, les employeurs avaient toujours un nombre considérable de postulants pour chaque poste ouvert est vraisemblablement révolue.

L'apparition de difficultés de recrutement sera plutôt l'expression d'un décalage, éventuellement persistant, entre les exigences formulées par les employeurs en matière de recrutement et la main-d'œuvre disponible. De ce point de vue, la persistance de tensions pourrait *in fine* nuire à la croissance, soit parce qu'elle se traduirait par des tensions inflationnistes *via* des tensions salariales, soit encore parce qu'elle conduirait à maintenir l'équilibre actuel de sous-emploi, avec une partie de la population considérée comme « inemployable » au vu des postes proposés, c'est-à-dire ne possédant pas les compétences attendues ou résidant loin des lieux de travail offerts, et des entreprises durablement engagées dans un processus de faible croissance de l'emploi (Eymard-Duvernay, 2005).

*Les difficultés de recrutement : entre problèmes d'appariement et sélectivité des embauches*

Des difficultés de recrutement apparaîtront si les employeurs perçoivent une inadéquation entre le profil des personnes se portant candidates et les profils demandés pour les postes ouverts. Il est intéressant de noter que chaque période de tension sur le marché de l'emploi fait resurgir les mêmes constats, les mêmes débats, les mêmes craintes concernant l'insuffisance de qualification de la main-d'œuvre, l'inadéquation entre le système éducatif et le système productif ou l'existence d'une frange de la population qui serait « inemployable » (CGP, 2001). De fait, différentes raisons peuvent être évoquées pour expliquer ce décalage.

Il peut, tout d'abord, être dû à un décalage géographique entre le lieu où s'ouvrent les postes et les lieux d'habitation de la main-d'œuvre disponible (cf. II.2) : les tensions seront alors fortement localisées dans les bassins d'emploi les plus dynamiques.

Ce décalage peut aussi provenir d'une différence entre le niveau de qualification des demandeurs d'emplois et celui des postes offerts, traduisant l'existence d'un volant important de chômeurs devenus « inemployables », du fait de l'obsolescence de leurs compétences ou d'un coût du travail trop élevé. La persistance d'un haut niveau de chômage parmi les personnes de faible niveau de formation a ainsi été analysée comme la conséquence d'un biais technico-organisationnel, les postes offerts réclamant des compétences de plus en plus élevées dans le cadre d'une croissance économique de plus en plus portée par les connaissances. Une telle évolution a pu être renforcée en France par le niveau relativement élevé du SMIC par rapport au salaire moyen, rendant « inemployables » les personnes les moins bien formées. Le niveau de formation moyen des personnes en âge de travailler est toutefois en nette augmentation avec l'arrivée de générations de jeunes majoritairement titulaires d'un diplôme supérieur ou égal au baccalauréat depuis le début des années 1990. Cette élévation du niveau de formation a d'ailleurs coïncidé avec une augmentation globale des taux d'emplois des jeunes dans les années suivant la fin de leurs études (Goux, 2006).

Par ailleurs, la durabilité de ces tensions pourrait être renforcée par la faible attirance de certains chômeurs ou inactifs pour certains emplois proposés, qu'ils soient à temps partiel court et peu rémunérateurs, aux conditions de travail apparaissant comme difficiles et/ou aux emplois de courte durée ne permettant pas aux personnes d'anticiper leur trajectoire. Cette faible attirance peut traduire les effets désincitatifs à la reprise d'emploi des prestations de chômage ou des minima sociaux. Dans les faits, ces « trappes à inactivité », au sens d'un choix rationnel de rester en dehors de l'emploi, concernent particulièrement les mères de très jeunes enfants<sup>9</sup> inactives (Gurgand et Margolis, 2002), la reprise d'un emploi impliquant pour elles des frais de garde importants, notamment quand les emplois qui leur sont proposés s'accompagnent d'horaires atypiques (Milewski et alii, 2005). De surcroît, les mécanismes de rejet concernent surtout les salariés déjà en place qui adoptent des comportements de fuite dès que s'améliorent les possibilités de quitter leur entreprise pour aller vers un emploi de meilleure qualité (cf. III.3). Cette fuite des salariés en place rend d'autant plus aigus et urgents les besoins de recrutement des entreprises, renforçant les difficultés ressenties.

Dans ce contexte, les politiques publiques visant à accompagner et aider les personnes à être plus en phase avec les postes proposés par les entreprises peuvent jouer un rôle important pour limiter ce décalage, et donc l'apparition de tensions. Les services offerts aux demandeurs d'emploi, notamment par le service public de l'emploi, qu'il s'agisse d'un suivi personnalisé, de la possibilité de suivre une formation en lien avec les besoins ressentis par les entreprises et/ou d'aides à la mobilité géographique, peuvent permettre aux chômeurs de retrouver plus rapidement un emploi. De même, les efforts entrepris pour limiter l'échec scolaire et améliorer l'orientation professionnelle des jeunes, pendant et à la sortie du système éducatif, pourraient permettre aux entreprises de pourvoir plus efficacement leurs postes ouverts.

Il est toutefois possible que les employeurs continuent à se montrer très sélectifs dans leurs profils de recrutements. Les pratiques de déclassement à l'embauche pour les jeunes sortant du système éducatif, c'est-à-dire le fait pour un jeune d'avoir un niveau de formation initiale qui dépasse celui normalement requis pour l'emploi occupé<sup>10</sup>, ont fortement augmenté au cours des années 1990 et ne se sont pratiquement pas réduites au cours de la reprise de l'emploi des années 1997-2001, sauf pour les titulaires d'un diplôme supérieur ou égal à Bac + 5 (Nauze-Fichet et Tomasini, 2002). La

<sup>9</sup> Il faut aussi souligner l'existence des prestations visant explicitement à permettre de se retirer du marché du travail, comme le complément de libre choix d'activité.

<sup>10</sup> Cette notion peut être appréhendée de différentes manières : statistique en analysant le niveau de formation le plus fréquent pour un niveau de qualification de poste, subjective en demandant directement aux personnes si elles se considèrent comme surdiplômées ou surqualifiées pour leur emploi, salariale en comparant les distributions salariales des différents niveaux de formation. Ces trois notions ne se recouvrent pas, mais leurs évolutions dans le temps sont largement comparables (Giret, Nauze-Fichet et Tomasini 2006).

progression des niveaux de diplôme a été générale quel que soit le niveau de qualification des postes occupés. C'est le cas par exemple des emplois peu qualifiés, au sein desquels la proportion de personnes sans diplôme ou avec le seul BEPC est passée de 67 % en 1990 à 53 % en 2002<sup>11</sup>. Cette évolution, un peu surprenante pour des métiers apparemment ouverts à des personnes sans diplôme, est en fait générale et n'a fait que suivre la progression des niveaux de diplômes de l'ensemble des personnes en emploi. Ces pratiques apparaissent ainsi comme structurelles et peuvent traduire aussi bien un enrichissement en compétences des emplois proposés pour un même niveau de qualification, que le maintien d'exigences très fortes de la part des employeurs dans le double contexte du maintien du chômage à un niveau élevé et de forte montée du niveau de formation initiale des jeunes.

Les comparaisons internationales montrent que les employeurs français se caractériseraient par des exigences beaucoup plus fortes, en matière de diplôme, d'expérience antérieure et d'âge, que leurs voisins européens pour l'ensemble des postes offerts (Marchal et Rieucan, 2005). Face à un recrutement difficile, y compris en cas d'échec, la très grande majorité des employeurs ne remettent pas en cause les critères d'embauches (Garner et Lutinié, 2006a et 2006b). La notion de ce que constitue un bon ou un mauvais candidat, c'est-à-dire sa compétence à occuper un emploi donné dans un contexte donné, apparaît ainsi comme une notion mouvante et socialement construite, dépendant des règles et usages en cours, au sein et autour de l'entreprise, et qui mobilise des règles différentes d'un secteur à l'autre (Eymard-Duvernay, 2005). De ce fait, les pratiques des employeurs ne vont pas se modifier spontanément et les difficultés de recrutement, au niveau local et/ou sur certains métiers, risquent de perdurer.

#### *La diversité des réponses aux difficultés de recrutement*

L'apparition de difficultés de recrutement est souvent analysée comme un élément susceptible d'entraîner des réactions inflationnistes par une relance de la boucle prix-salaires, traduisant en cela un niveau de chômage en dessous duquel il ne serait pas possible de descendre. Dans les faits, la situation est plus complexe et la réponse par des pressions salariales n'est qu'une des réponses possibles à l'existence de difficultés de recrutement.

Tout d'abord, le risque d'apparition de tensions salariales est limité aux marchés professionnels, notamment dans le bâtiment et les transports (cf. III. 1), où les compétences sont facilement transférables d'une entreprise à l'autre et les salaires susceptibles de jouer un rôle effectif d'ajustement entre l'offre et la demande de travail. Par ailleurs, la période 1998-2001 durant laquelle les employeurs avaient ressenti de fortes difficultés de recrutement ne s'est pas traduite par des tensions salariales (contrairement à la reprise de la fin des années 1980), sauf peut-être dans le bâtiment et dans les petites entreprises. Les accords de modération salariale conclus au moment de la mise en place de la réduction du temps de travail sur cette période n'expliquent que partiellement cette faible réactivité des salaires (Desplatz, Jamet et Passeron, 2003).

De manière plus générale, la notion de difficultés de recrutement recouvre des réalités distinctes selon les secteurs, les métiers, les bassins d'emplois. La faible disponibilité des qualifications ou des profils recherchés du côté de l'offre de travail doit ainsi être distinguée des difficultés de stabilisation ou d'engagement de la main-d'œuvre sur le long terme. Ainsi, certains employeurs pourraient réagir en offrant de meilleures perspectives de carrières ou en augmentant les salaires, pour attirer les salariés de leurs concurrents ou conserver leur main-d'œuvre (cf. III.1). Mais d'autres, au contraire, pourraient modifier leurs profils de recrutement en privilégiant les mobilités internes (cf. III.2) ou en se tournant vers des chômeurs (cf. III.3). À plus long terme, si ces difficultés de recrutement persistaient, certains employeurs seront amenés à composer avec les salariés en place, en améliorant l'efficacité de la configuration productive ou en augmentant la durée du travail. D'autres, enfin, pourraient abandonner une partie de leur production.

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

L'apparition durable de difficultés de recrutement suppose, entre autres choses, que le rythme de croissance de la demande de travail se maintienne à un niveau relativement élevé. Or, ce rythme de

---

<sup>11</sup> Source : Enquête Emploi, Insee. Les emplois peu qualifiés sont définis selon la nomenclature proposée par Chardon (2002).

<sup>12</sup> Le niveau de formation des sortants du système éducatif est stable depuis le milieu des années 1990. Ce niveau est toutefois beaucoup plus élevé que celui des personnes quittant actuellement et dans les années qui viennent leur emploi en fin de carrière. Du fait de ce décalage, le niveau moyen de formation des actifs continuera à augmenter.

croissance est largement dépendant de l'évolution de la création de richesses futures et du contenu de la croissance en emplois.

### *La croissance potentielle de l'économie ralentira*

À long terme, la croissance économique est toujours contrainte par l'évolution des facteurs de production (travail, capital matériel et immatériel, etc.) et par l'amélioration plus ou moins rapide de la qualité et de l'efficacité de la combinaison de ces différents facteurs dans la production de biens et de services. Ces contraintes dessinent un sentier de croissance potentielle, c'est-à-dire un rythme de croissance soutenable à long terme sans tensions excessives pour l'économie.

Cette croissance potentielle peut être décrite par deux paramètres : d'une part, la croissance de la population active, équivalente à la croissance de l'emploi dès lors que l'économie a atteint son taux de chômage d'équilibre, d'autre part, les gains de productivité du travail. Avec la stabilisation durable du niveau de la population active (cf. I.2), la croissance à long terme sera déterminée par les gains de productivité, c'est-à-dire l'ensemble des éléments concourant à l'amélioration des configurations productives, en particulier la qualité de la main-d'œuvre et le progrès technique.

En moyenne, et sauf accélération forte des gains de productivité, la croissance économique de long terme sera donc plus faible que dans les années précédentes. Cette situation limitera les possibilités de réponse aux besoins sociaux, comme l'amélioration des prestations vers les personnes fragiles (Seconde partie, chapitre II), et surtout le financement des pensions des futurs retraités. La réforme des retraites de 2003 permettra de limiter la progression des dépenses, mais il resterait un besoin de financement de l'ordre de 0,9 point de PIB en 2015 sous l'hypothèse d'un taux de chômage d'équilibre de 7 % (COR, 2006). Parallèlement, les besoins de financement complémentaire pour la prise en charge des personnes âgées dépendantes devraient s'élever à 0,3 point de PIB en 2015 (CAS, 2006a). Des hausses de prélèvements pourraient être nécessaires pour assurer ces dépenses, ce qui en retour risquerait de limiter la croissance de l'emploi en pesant sur le coût du travail (Ouvrard et Rathelot 2006).

Il est donc central d'étudier les évolutions possibles des gains de productivité, d'une part pour déterminer à moyen terme le contenu de la croissance en emplois, d'autre part pour apprécier le volume global de richesses créées.

### *Une remontée des gains de productivité par tête par rapport aux années 1990...*

Les gains de productivité par tête pourraient retrouver assez rapidement un rythme tendanciel plus élevé (cf. encadré n° 2) après le ralentissement, observé au cours des années 1990, lié à la montée en charge des politiques d'allègement de cotisations sur les bas salaires et de réduction du temps de travail (Toutlemonde, 2006). Les gains annuels de productivité resteront fortement différenciés d'un secteur à l'autre. Le secteur industriel continuerait à enregistrer des gains annuels élevés de productivité, dans un contexte de montée en gamme des activités et de pression concurrentielle internationale (cf. II.1.5). Globalement, les gains de productivité seraient plus limités dans le secteur tertiaire, avec toutefois de fortes différences d'évolution entre secteurs. Ainsi, le recours accru aux nouvelles technologies conduirait à des gains de productivité importants pour les fonctions administratives, publiques ou privées (cf. II.1.3). Par contre, ces gains pourraient rester faibles dans les autres secteurs tertiaires, en particulier dans les secteurs de la santé et de l'action sociale, où la hausse éventuelle des taux d'encadrement conduirait plutôt à des baisses de la productivité (cf. Seconde partie, chapitre II).

### *...mais qui pourrait être encore plus élevée*

Les gains tendanciel de productivité du travail se situent à un niveau faible comparativement aux niveaux qu'ils atteignent actuellement aux États-Unis depuis le milieu des années 1990. Dans ce pays, les investissements dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication, mais plus encore la diffusion des innovations organisationnelles permises par ces technologies à un grand nombre de secteurs, se sont traduits par une hausse sensible des gains de productivité (O'Mahony et Van Ark, 2003). Une telle évolution est possible dans certains secteurs de l'économie française, par exemple dans le commerce avec la mise en place des dispositifs de lecture automatique des caddies (cf. fiche R « Commerce et Vente »). La montée du niveau de formation moyen de la main-d'œuvre<sup>12</sup>, ainsi que les politiques visant à renforcer le potentiel d'innovation et de recherche et développement des entreprises, peuvent favoriser à terme une plus grande diffusion de ces innovations techniques et organisationnelles, et donc être des facteurs d'accélération de la productivité.

Les gains de productivité pourraient aussi augmenter du fait du non-remplacement des départs en fin de carrière et d'une limitation des embauches dans certains secteurs. Les récentes déclarations de certaines grandes entreprises (EDF, SNCF, etc.) ou d'organismes publics ou parapublics (Caisses de Sécurité sociale) vont dans ce sens. Ce non-remplacement peut être motivé



par une modernisation du secteur (fonctions administratives du public et du privé, banques-assurances, etc.) ou par la volonté de réduire le périmètre de l'activité (cf. II.3.7 pour l'emploi public). Il peut intervenir par opportunisme, pour profiter de départs naturels pour réduire les effectifs sans coûts sociaux (cf. II.1.4). Ces stratégies s'apparentent à une gestion de l'emploi par les embauches (Duhautois, 2002), caractéristiques des entreprises à fort marché interne où les règles de gestion de la main-d'œuvre limitent le recours aux licenciements.

Enfin, la persistance éventuelle de difficultés de recrutement (cf. I.3.1) pourrait conduire les entreprises à privilégier des configurations productives économes en travail. De fait, ces tensions peuvent être une motivation importante pour les entreprises à investir et à alimenter un processus de croissance moins riche en emplois (CGP, 2001).

Dans le même temps, de nombreuses fonctions non directement productives se développent (formation, apprentissage, temps des réorganisations, coordination et mise en place des projets, interfaces avec le client et les autres partenaires, etc.). Ces nouvelles fonctions sont souvent un préalable nécessaire pour permettre la diffusion et l'application d'innovations technico-organisationnelles, qui de fait nécessitent des temps d'apprentissages parfois longs. Le développement de ces temps non immédiatement productifs conduit à diminuer, plus ou moins transitoirement, le rythme de croissance de la productivité par tête. Parallèlement, le départ en fin de carrière de nombreux salariés expérimentés pourrait se traduire par des pertes d'efficacité si les transferts de compétences avec les nouveaux entrants sont mal organisés.

#### *Une hausse des gains de productivité a-t-elle un impact sur la croissance de l'emploi ?*

Au final, il est possible que certains secteurs de l'économie connaissent ainsi, plus ou moins rapidement, une accélération de leur productivité par tête. L'impact de cette accélération sur l'évolution de l'emploi est incertain à court et moyen termes. Ces ruptures conduisent dans un premier temps à diminuer la demande de travail et donc la croissance de l'emploi dans les secteurs où elles interviennent. Par la suite, les nouvelles richesses créées peuvent conduire à augmenter la demande, éventuellement dans d'autres secteurs et sur d'autres métiers, par l'intermédiaire de différents canaux : hausse des investissements matériels et immatériels, baisses éventuelles des prix des biens et services dans les secteurs où se produisent ces ruptures, ou encore hausse relative des salaires des secteurs les plus productifs. Une telle évolution peut jouer à terme sur la structure de consommation des ménages en la déplaçant vers des biens supérieurs éventuellement intensifs en main-d'œuvre.

C'est notamment par ce type de transmission que l'on peut espérer voir le secteur des services à la personne se développer. Une telle évolution suppose toutefois une forte socialisation des dépenses en faveur des services, que ce soit par l'intermédiaire de dépenses directes et/ou d'une solvabilisation de la demande (cf. Seconde partie, chapitre II.2.3), ainsi qu'une amélioration de l'offre de services afin que les ménages y aient effectivement recours. Le plan de développement des services à la personne lancé par le gouvernement en 2005 (cf. encadré, II.1.2), vise une intervention coordonnée sur la solvabilisation de la demande, sur la structuration de l'offre de services et sur la qualité des emplois. Il pourrait ainsi permettre de transformer durablement les nouvelles richesses créées en croissance de l'emploi.

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

La diversité des situations entre les différents métiers, secteurs et niveaux de qualification, interdit de retenir des déterminants globaux pour décrire l'apparition de tensions et le contenu de la croissance en emploi.

De fait, les approches macroéconomiques actuelles offrent des cadres cohérents d'analyse, mais ne reflètent finalement qu'une idée des tensions et des modes d'ajustement observés en moyenne sur les marchés du travail dans le passé. Elles sont donc peu à même d'identifier les ruptures. Or, le ralentissement durable de la population active est une configuration sans précédent, entraînant nécessairement des modifications importantes des liens entre la croissance et l'emploi.

C'est donc au niveau le plus fin permis par les nomenclatures et les outils économétriques actuels qu'il convient d'analyser les évolutions conjointes de l'emploi, des structures productives et de l'apparition éventuelle de tensions, ainsi que la nature de ces tensions. Cette analyse fine, basée sur l'évolution prospective des métiers et des qualifications à l'horizon 2015, fait l'objet de la suite de ce rapport.

À l'issue de cette analyse fine par métier, il serait souhaitable et possible de revenir à une analyse plus globale, en tranchant entre les différentes options que les modèles actuels ne savent pas départager (Ouvrard et Rathelot 2006). De fait, toutes ces options reposent *in fine* sur des modélisations divergentes des modes d'ajustement du marché du travail. Ce retour est toutefois hors de portée de ce présent rapport mais devra être intégré à l'avenir dans un futur exercice.



## II. Les transformations des métiers et des structures productives d'ici 2015

Trois phénomènes complémentaires majeurs marquent et marqueront encore l'économie française : la tertiarisation des activités, la polarisation des qualifications dans les activités de service et la féminisation des emplois. La mixité professionnelle apparaît notamment comme un enjeu majeur pour éviter l'apparition de difficultés de recrutements.

Par ailleurs, les risques de décalages entre localisation des emplois et des personnes seront particulièrement sensibles dans les grandes agglomérations. Or, les actifs les moins qualifiés ont peu de possibilités de déménager pour trouver un emploi ou d'allonger leur trajet domicile-travail.

Enfin, les transformations des organisations du travail et l'insertion des entreprises dans des relations interentreprises plus ou moins denses influenceront sur la manière dont les employeurs formuleront à l'avenir leurs besoins en compétences et en qualifications. Un des enjeux de ces réorganisations du travail sera la possibilité, avérée ou à construire, pour les employeurs d'accueillir des personnes en provenance d'horizons diversifiés.

Des difficultés de recrutement durables pourraient mettre en danger la pérennité et la croissance des petites et moyennes entreprises.

Entre 2005 et 2015, 1,5 million d'emplois supplémentaires seraient créés (encadré n° 3). Sur la même période, 6 millions de personnes quitteront leur emploi en fin de carrière (cf. I.1). Ces deux dimensions évolueront différemment d'un métier à l'autre. Sur les métiers en expansion, les créations et remplacements d'emploi se conjugueront pour accroître les besoins. Ailleurs, les départs ne seront pas tous remplacés.

Ces dynamiques professionnelles différenciées s'inscriront dans des reconfigurations marquées des structures sectorielles de qualifications et de genre (II.1). Elles s'inscriront aussi différemment d'une région à l'autre, d'un territoire à l'autre (II.2). Les besoins en compétences et en qualifications qui émergeront de ces dynamiques dépendront largement des transformations des organisations du travail (II.3).

### Encadré n° 3 : Les projections d'emploi par famille professionnelle

L'emploi est analysé au travers de la nomenclature des familles professionnelles (FAP) de la DARES (cf. encadré sur les FAP dans l'introduction). Une projection d'emploi à horizon 2015 a été réalisée pour 80 familles professionnelles. Dans 69 cas, elles ont été réalisées avec le modèle Flip-Fap qui utilise une équation d'emploi pour chaque famille professionnelle.

En théorie la forme des équations d'emploi est :

$$\ln(n_{f,t}) = A \cdot \ln(n_{f,t-1}) + B \ln(q_{f,t}) + r \cdot t + \varepsilon$$

où  $n_{f,t}$  est l'emploi dans la famille professionnelle  $f$  en  $t$ , et  $q_{f,t}$  la valeur ajoutée en  $t$  du secteur où l'on trouve principalement le métier  $f$ . Dans la pratique, des ruptures de tendances et des points aberrants ont été isolés sur de nombreuses équations (Chardon, 2006b).

Les coefficients des équations sont estimés sur les séries rétrospectives disponibles (enquêtes annuelles Emploi de 1982 à 2002). L'emploi par FAP est projeté de proche en proche à partir de l'équation d'emploi et de la série projetée de valeur ajoutée fournie par la décomposition du PIB réalisée par l'OFCE (cf. encadré n° 2).

Pour les 11 autres familles professionnelles (essentiellement des métiers liés à la sphère non marchande), les projections ont été réalisées en se calant sur des travaux déjà existants de l'Observatoire de l'emploi public et des services statistiques des ministères de la Santé et de l'Éducation nationale (cf. les fiches P, V et W dans la Seconde partie, chapitre I), ainsi que sur les travaux du Centre d'analyse stratégique pour l'emploi des aides et des soins apportés aux personnes fragiles (cf. Seconde partie, chapitre II).



*Des différences sensibles avec les précédentes projections*

Ce modèle avait déjà été utilisé lors des précédentes projections publiées en 2001-2002 (CGP, 2002). Une différence essentielle entre les deux exercices provient notamment de l'hypothèse de croissance retenue : en prolongeant les données observées à la fin des années 1990, l'exercice précédent projetait une création de 3 millions d'emplois supplémentaires entre 2000 et 2010. Le présent exercice, sur cette même période, retient une hausse de 1,3 million d'emploi.

En corrigeant cet écart de croissance, des différences substantielles d'évolutions existent selon les grands domaines professionnels. Le précédent exercice prévoyait un maintien de l'emploi industriel, en prolongeant en particulier l'arrêt, observé entre 1997 et 2000, de la baisse de l'emploi des ouvriers non qualifiés de l'industrie. Il projetait par ailleurs une croissance plus soutenue que dans le présent exercice de l'emploi dans les domaines de la recherche et de l'informatique d'une part, et des services aux particuliers d'autre part.

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

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

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

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

Tableau n° 7  
Les créations d'emploi sont particulièrement dynamiques  
chez les cadres et les employés peu qualifiés

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

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

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

Source : DARES, modèle Flip-Fap

Cette polarisation n'est pas uniforme selon les domaines professionnels, mais elle concerne

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

Sur les deux dernières décennies, la tertiarisation de l'économie a été fortement portée par les femmes. Le nombre de femmes en emploi a progressé de 2 000 000 entre 1982 et 2002, tandis que celui des hommes n'augmentait que de 100 000. Sur cette même période, le taux d'emploi des femmes de 15 à 65 ans a progressé de 50 % à 55 %, celui des hommes a reculé de 76 % à 68 %. Parallèlement, si le taux de chômage des femmes reste supérieur à celui des hommes (10,8 % contre 9,0 % en moyenne en 2005), l'écart entre les deux a tendance à se réduire (Coquet, 2004). Toutefois, la hausse de l'emploi féminin ne se fait pas toujours dans des conditions d'emploi optimales : les femmes sont largement les plus concernées par le temps partiel contraint et elles sont très nettement majoritaires parmi les salariés en CDD ou en contrat aidé. Par ailleurs, la segmentation entre emplois féminins et masculins selon les métiers ne s'estompe globalement pas, même si les différences se sont réduites pour les plus jeunes et les plus diplômés (Meron, Okba et Viney, 2006). De fait, c'est au sein des emplois fortement féminisés que la polarisation des qualifications est la plus marquée.

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

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

Tableau n° 8  
Les 10 FAP qui créeront le plus d'emplois

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

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

*Sources: DARES, modèle Flip-Fap, INSEE, Enquête Emploi 2002*

La poursuite des tendances en matière d'évolution de l'emploi féminin pourrait laisser croire que dans la décennie à venir, le scénario noir de coexistence d'un chômage de masse et de difficultés de recrutement prendra la forme d'un chômage plus masculin qu'aujourd'hui, notamment

parmi les hommes peu diplômés, et des métiers peu qualifiés de services où il deviendra difficile de trouver des femmes prêtes à occuper ces emplois.

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

Jusqu'à quel niveau le taux d'activité féminin peut-il augmenter ? Peut-il rattraper celui des hommes ? Cette question renvoie évidemment à l'évolution des structures familiales, à la répartition des tâches domestiques au sein du ménage et au financement de la prise en charge des enfants et des personnes dépendantes (cf. Seconde partie, chapitre II). Mais elle s'inscrit aussi dans le contexte du ralentissement de la population active, qui touchera aussi les femmes, même si c'est à un degré moindre (cf. I.2).

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

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

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

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

Tableau n° 9

Les 5 premières FAP de cadre où les postes à pourvoir seront les plus importants

<i>en milliers</i>	Emploi en 2015	Créations nettes d'emploi 2005-2015	Départs en fin de carrière 2005-2015	Postes à pourvoir entre 2005-2015	% femmes en 2002
W0 Enseignants	1 130	13	345	358	64 %
L5L6 Cadres administratifs et dirigeants	770	131	173	304	36 %
M0 Informaticiens	604	149	58	207	20 %
R4 Cadres commerciaux	509	97	92	189	25 %
N0 Personnels études et recherche	331	60	58	118	20 %
<b>Ensemble de FAP de cadres</b>	<b>5 411</b>	<b>653</b>	<b>1 214</b>	<b>1 867</b>	<b>39 %</b>
<b>Ensemble des 80 FAP</b>	<b>25 506</b>	<b>1 513</b>	<b>6 007</b>	<b>7 520</b>	<b>45 %</b>

Sources: DARES, CAS, INSEE

Les familles professionnelles de cadres devraient représenter 43 % des créations nettes d'emplois d'ici 2015 (tableau n° 9). L'accroissement du nombre d'informaticiens (M0), de cadres commerciaux (R4) et administratifs, comptables ou financiers (L5L6), illustre les besoins des entreprises en expertises éventuellement hybrides et sources d'innovations organisationnelles (études de marché, mercatique, audit, conseils juridique, ressources humaines). Parallèlement, le nombre de postes d'encadrement de personnel devrait continuer à baisser. Le rythme de progression de l'emploi des informaticiens devrait être de moindre ampleur qu'à la fin des années 1990. Il n'y a pas en perspective de grands projets créateurs d'emplois de cadres (comme le passage à l'an 2000 ou le passage à l'euro). Les fonctions commerciales se développent dans tous les secteurs d'activité dans un contexte où la concurrence nécessite de plus en plus de gagner ou de préserver ses parts de marchés. De même, dans tous les secteurs, l'innovation technique restera un

ressort essentiel du développement et devrait soutenir l'emploi des personnels d'études et de recherche (N0).

Les femmes restent sous représentées sur les postes de cadre. Cependant, de 1982 à 2002, leur présence sur ce niveau de qualification a progressé de 34 % à 40 %. De plus en plus diplômées à la sortie du système éducatif, les femmes devraient être de plus en plus nombreuses parmi les cadres. Elles investissent massivement certaines professions du droit et de la santé. Les métiers de l'enseignement (W0), où les recrutements pour remplacer les générations du *baby-boom* seront massifs, ainsi que les métiers de la communication (U0) et de la formation professionnelle (W1) devraient leur offrir de nombreuses opportunités d'emploi. Ces métiers n'offrent toutefois pas les mêmes salaires que les métiers traditionnels de cadres du privé, ni parfois les mêmes garanties de carrière.

La présence accrue de femmes est actuellement moins nette et plus contrastée au sein des familles professionnelles les plus rémunératrices et qui vont créer un volume important d'emplois : les métiers techniques et ceux de cadres experts. Si la présence féminine a très fortement augmenté chez les cadres commerciaux et les personnels d'étude et de recherche, elle stagne depuis une décennie chez les cadres administratifs et informatiques et reste très faible chez les ingénieurs. Elle a même légèrement baissé chez les techniciens informatiques, où de nombreux postes seront à pourvoir à l'avenir. La capacité des employeurs à ouvrir leurs recrutements aux femmes, mais aussi à offrir des opportunités de carrière à leurs salariées limiterait fortement les risques de difficultés à recruter sur ces métiers. Cela suppose également une présence accrue des femmes dans les filières de formations techniques.

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

Tableau n° 10  
Les FAP des métiers d'employés actuellement considérés comme peu qualifiés

<i>en milliers</i>	Emploi 2015	Créations nettes d'emploi 2005-2015	Départs de l'emploi 2005-2015	Postes à pourvoir entre 2005-2015	% femmes en 2002
T2 Assistants maternels, aides à domicile	959	211	172	383	99 %
T4 Agents entretien et agents de service	1 167	70	308	378	74 %
T1 Employés de maison	373	80	81	161	98 %
R0 Caissiers employés de libre-service	364	63	37	100	84 %
S2 Employés, AM HCR	391	28	51	78	62 %
T3 Agents de sécurité, gardiens	236	13	48	60	26 %
T6 Employés des services divers	161	-1	51	50	35 %
<b>Ensemble des FAP d'employés peu qualifiés</b>	<b>3 650</b>	<b>462</b>	<b>749</b>	<b>1 211</b>	<b>76 %</b>
<b>Ensemble des 80 FAP</b>	<b>25 506</b>	<b>1 513</b>	<b>6 007</b>	<b>7 520</b>	<b>45 %</b>

Sources: DARES, CAS, INSEE

À l'opposé de l'échelle des qualifications des emplois, les postes à pourvoir seront également nombreux parmi les métiers des services à la personne – aides aux personnes âgées ou dépendantes, gardes d'enfant (T2) – et dans les activités de nettoyage – chez des particuliers (T1) ou dans des locaux industriels, administratifs ou commerciaux (T4) – (tableau n° 10). Actuellement, ces métiers offrent des emplois souvent à temps partiel, avec des horaires fragmentés et décalés (tôt le matin ou tard le soir) et des rémunérations faibles. Ces métiers apparaissent souvent comme des opportunités de reconversion ou de reprise d'emploi après un épisode de chômage ou d'inactivité pour des femmes peu diplômées. Les personnes qui occupent ces emplois sont donc relativement âgées. Au dynamisme des créations d'emploi s'ajouteront ainsi de nombreux départs en fin de carrière. Assistante maternelle et aide à domicile d'une part, agent d'entretien d'autre part, sont les deux familles professionnelles où le nombre de postes à pourvoir sera le plus important d'ici 2015. Or les hommes n'exercent quasiment pas les métiers d'assistante maternelle ou d'aide à domicile et leur présence stagne autour de 25 % depuis 1982 parmi les agents d'entretien, essentiellement dans les activités de ramassage et de traitement des déchets. L'augmentation de la présence des hommes dans ces métiers réduirait nettement les éventuelles difficultés à recruter.

Il est toutefois peu probable que cette évolution se fasse spontanément. Les compétences requises pour les emplois du nettoyage et d'aides aux personnes sont souvent associées à des

qualités considérées comme allant de soi chez les femmes, et ainsi peu valorisées et rémunérées. L'amélioration de la qualité de ces emplois (salaires, nombre d'heures travaillées, perspectives de carrière) et la formalisation des compétences requises seront les meilleures garanties pour y attirer des actifs sur ces emplois, hommes et femmes (cf. III.3.3).

En ce sens, le plan de développement des services à la personne, en combinant des actions visant à la fois un recours accru à ces services, une meilleure qualité de l'offre et une amélioration de la qualité des emplois, pourrait être un bon levier pour amplifier la croissance de ce secteur. L'insuffisante mixité professionnelle de ces métiers est une dimension qui devra être abordée à l'avenir, notamment dans le cadre de ce plan.

### Le plan de développement des services à la personne

Ce plan de développement a été présenté par le gouvernement en février 2005. Il définit une série de propositions complémentaires permettant le développement d'une offre de services de qualité répondant aux attentes et aux besoins de l'ensemble des ménages.

Le champ des services à la personne regroupe :

- les services à la famille : garde d'enfants, soutien scolaire, promotion de toutes les formes d'assistance permettant le maintien à domicile des personnes dépendantes, etc. ;
- les services associés à la promotion de la santé à domicile ou sur le lieu de travail : soins à domicile, prestations associées à l'hospitalisation à domicile, soutien psychologique, action d'information et de prévention, etc. ;
- les services associés à la qualité de vie quotidienne à domicile (assistance informatique, portage de repas, petites réparations, coiffure, entretien de la maison, etc.) ou sur le lieu de travail (services de conciergerie en entreprise, assistance vie pratique, etc.) ;
- les services associés au logement et au cadre de vie (gardiennage, jardinage, conseils ponctuels en aménagement, etc.) ;
- les services d'intermédiation (conseil juridique ponctuel, assistance aux démarches administratives, aide à la recherche d'un logement, etc.).

Les activités visées sont très larges et il n'est pas possible de les recouper avec les familles professionnelles. Les personnes en emploi désignées sous les appellations « Employés de maison » (T1), « Assistantes maternelles et aides à domicile » (T2), ainsi que les « Aides-soignants » (V0) intervenant au domicile des patients, regroupent, à l'heure actuelle, la majeure partie des salariés intervenant dans les services à la personne.

Trois objectifs coordonnés sont inscrits dans ce plan :

- objectif n° 1 : pour les ménages, promouvoir un accès universel à des services de qualité  
Un tel objectif passe notamment par une meilleure solvabilisation de la demande en réduisant le coût de ces services, qu'ils correspondent à une embauche directe par le ménage ou au recours à un prestataire. Cet objectif passe aussi par le développement d'une offre plurielle de qualité, en soutenant les enseignes nationales en voie de constitution ou de développement et en créant une Agence nationale des services à la personne (ANSP), chargée de promouvoir le développement et la qualité des services à la personne ;
- objectif n° 2 : pour les salariés, améliorer les conditions d'exercice des métiers de service à la personne et en faciliter l'accès.  
Cette amélioration des conditions d'exercice passe par des actions visant à lutter contre le temps partiel subi, à améliorer les remboursements des frais de transports, à unifier le champ de la négociation collective pour les différentes catégories d'employeurs, à mieux prendre en compte la pénibilité des ces métiers et à apporter des solutions pour remédier aux difficultés soulevées par l'isolement des salariés.  
Cet objectif vise aussi à accroître la qualification des intervenants, notamment par un plan de développement accéléré de la validation des acquis de l'expérience (VAE).  
En termes d'accès, le service public de l'emploi et les maisons de l'emploi seront mobilisés sur l'information et l'orientation des demandeurs d'emploi vers ces métiers ;
- objectif n° 3 : pour les entrepreneurs, donner un cadre de réglementation favorable au développement de leur activité et à la promotion de la qualité de leurs prestations  
Un tel objectif passe par une simplification et une clarification des procédures d'agrément, ainsi



que par la mise en œuvre d'un plan de développement de la qualité dans le domaine des services à la personne, notamment par l'élaboration d'un cahier des charges pour obtenir l'agrément.

Les personnes travaillant dans l'hôtellerie-restauration (S2), les caissiers et employés de libre-service (R0) ou les gardiens et agents de sécurité (T3) ont des profils par âge et sexe et des trajectoires hétérogènes (Alonzo et Chardon, 2006). Les emplois d'agents de sécurité font partie des quelques débouchés traditionnels des jeunes hommes peu diplômés qui devraient continuer à leur offrir des opportunités. Les gardiens d'immeuble et les employés d'étage de l'hôtellerie sont plutôt des femmes peu diplômées. Quant aux emplois de la restauration et du commerce, ils sont occupés de plus en plus souvent par de jeunes diplômés, hommes et femmes, mais de manière temporaire. Il s'agit pour eux d'un emploi d'attente avant de trouver un poste plus qualifié. Cependant, ces métiers représentent aussi une voie d'accès à l'emploi pour des femmes faiblement diplômées, jeunes ou non. Les possibilités de sortie vers des emplois plus qualifiés sont très faibles pour ces dernières, tandis que les risques de chômage sont élevés.

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

Les gains de productivité engendrés par la diffusion des nouvelles technologies et les nouvelles organisations du travail qui peuvent en découler, limitent les besoins en personnel sur tous les postes administratifs. Ainsi, le nombre d'emplois administratifs de la fonction publique d'État pourrait baisser, y compris au niveau des cadres (cf. fiche P, « L'administration publique »), les pouvoirs publics utilisant cette opportunité pour ne remplacer que partiellement les départs en fin de carrière. Cependant, le remplacement des générations du baby-boom fera de la fonction publique un acteur très actif sur le marché du travail (cf. II.3.7).

Dans le privé, les besoins de secrétaires au sens strict (L0) sont en baisse. La progression du nombre « d'employés administratifs » (L2) illustre la diversité des contours des emplois autour de plusieurs fonctions (accueil du public, archivage, filtrage et diffusion de l'information). Les fonctions administratives dans les transports (J5), la banque et l'assurance (Q0 à Q2) devraient être de plus en plus tournées vers la clientèle (communication, vente, prestation de services ou d'assistance) et donc demander des compétences relationnelles importantes dans un contexte où les nouvelles technologies permettent une intensification forte du travail et un contrôle important de sa qualité.

Ces métiers sont traditionnellement exercés par des femmes. Le renouvellement des générations du *baby-boom* offrira de nombreux débouchés, mais la montée des compétences exigées et la perspective d'accéder à des emplois relativement favorables en termes de conditions de travail et de sécurité de l'emploi devraient se traduire par une forte concurrence et rendre l'accès à l'emploi difficile pour les diplômés de niveau inférieur au baccalauréat.

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

Tableau n° 11  
Les FAP d'ouvriers non qualifiés

<i>en milliers</i>	Emploi 2015	Créations nettes d'emploi 2005-2015	Départs de l'emploi 2005-2015	Postes à pourvoir entre 2005-2015	% femmes en 2002
J0 ONQ manutention	439	39	70	108	34 %
B0B3 ONQ gros et second œuvre bâtiment	264	- 4	54	50	3 %
E0 ONQ process	246	- 75	86	11	41 %
C0 ONQ électricité et électronique	45	- 11	12	1	60 %
D0 ONQ enlèvement ou formage métal	36	- 17	12	- 5	30 %
F0F2 ONQ textile, cuir et bois	31	- 41	31	- 11	50 %
D3 ONQ mécanique	102	- 70	31	- 39	22 %
<b>Ensemble des FAP d'ouvriers non qualifiés</b>	<b>1 165</b>	<b>- 180</b>	<b>297</b>	<b>117</b>	<b>30 %</b>
<b>Ensemble des 80 FAP</b>	<b>25 506</b>	<b>1 513</b>	<b>6 007</b>	<b>7 520</b>	<b>45 %</b>

Sources: DARES, CAS, INSEE

Pour faire face à la concurrence internationale, l'industrie continuera à se positionner sur des segments d'activité à forte valeur ajoutée. Les activités industrielles qui devraient se développer sont celles à très forte intensité capitalistique, dont les risques de délocalisations sont limités, et celles qui privilégient l'innovation, la réactivité et la production en série limitée afin d'éviter de se laisser enfermer sur des activités où la concurrence par les prix est forte. Ces positionnements requièrent tous des emplois de plus en plus qualifiés, dans la production ou dans les services associés (Lainé 2005), et de moins en moins d'ouvriers non qualifiés. Le maintien de la part de l'industrie dans la valeur ajoutée totale (cf. encadré n° 1) s'accompagne ainsi d'un emploi industriel peu qualifié en diminution.

La plupart des départs en fin de carrière d'ouvriers non qualifiés de l'industrie ne seront pas remplacés et les débouchés traditionnels des hommes peu diplômés continueront donc à se réduire (tableau n° 11). Les emplois d'exécution exigeant force physique et capacité de résistance dans le travail des métaux (D0), ou les ateliers de mécanique (D3) seront de moins en moins nombreux. Parmi les principaux métiers traditionnellement dévolus aux jeunes hommes peu diplômés, ceux qui continueront à offrir des opportunités d'emploi sont la manutention (J0), la sécurité des biens (T3), et dans une moindre mesure, les postes de manœuvre sur les chantiers (BOB3). Toutefois, ces emplois sont souvent très précaires et n'offrent pas de trajectoires professionnalisantes (Simula, 2000). Les conditions d'insertion professionnelle des jeunes hommes peu diplômés risquent donc d'être problématiques (cf. III.4) s'ils ne peuvent ou ne souhaitent pas s'orienter vers les emplois de services les plus porteurs.

La mixité a, de fait, très peu évolué depuis 20 ans sur les premiers niveaux de qualification des emplois (Meron, Okba et Viney, 2006). Les compétences requises sont souvent associées à des qualités considérées comme naturelles à l'un des deux sexes. Aux hommes la force physique et la résistance, aux femmes les compétences relationnelles pour les métiers de services et l'agilité pour le travail à la chaîne sur de petits éléments. Dans un secteur comme le bâtiment, où les tentatives de féminiser l'emploi sont anciennes, la présence des femmes sur les premiers niveaux d'exécution est en baisse. Cette situation peut provenir, en partie, des difficultés, réelles ou perçues comme telles, à modifier les organisations de travail dans les petites structures.

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

La tertiarisation de l'économie n'implique pas la fin des ouvriers. Le développement de la circulation des biens impliquera plus de manutentionnaires qualifiés (J1). Le BTP, notamment pour la rénovation de l'habitat, demandera des ouvriers qualifiés du gros œuvre (B2) (maçons, charpentiers, etc.) et des conducteurs d'engins (B5).

Sur l'ensemble des métiers industriels, l'emploi est plutôt en baisse. Mais le positionnement sur des segments à forte valeur ajoutée soutient la demande de travail dans de nombreuses familles d'ouvriers qualifiés et de techniciens. Si les volumes de postes à pourvoir ne sont pas forcément les plus conséquents, c'est en partie lié au découpage très fin des métiers d'ouvriers en lien avec la construction historique des nomenclatures mais aussi en lien avec des compétences requises très pointues. Au final, dans sept familles professionnelles d'ouvriers qualifiés (tableau n° 12), le taux de renouvellement annuel des emplois est nettement supérieur à la moyenne (3,9 % contre 3 %) avec en particulier quatre métiers industriels : les ouvriers qualifiés du travail des métaux par usinage (D1), les ouvriers qualifiés des industries du process (E1), les ouvriers qualifiés du bois (F3) et ceux des industries graphiques (F4).

Tableau n° 12

Les FAP d'ouvriers qualifiés où le nombre de postes à pourvoir progressera le plus rapidement

<i>FAP classées par la part des postes à pourvoir dans l'emploi</i>	<b>Emploi 2015</b>	<b>Création nette d'emploi 2005-2015</b>	<b>Départs de l'emploi 2005-2015</b>	<b>Postes à pourvoir entre 2005-2015</b>	<b>% femmes en 2002</b>	<b>En moyenne annuelle par rapport à l'emploi total</b>
B5 Conducteurs engins BTP	61	14	12	26	ns	4,6 %
D1 OQ enlèvement métal	221	40	46	86	6	4,2 %
E1 OQ process	542	77	133	211	23	4,1 %
F3 OQ bois	88	14	19	33	6	3,9 %
F4 Ouvriers des industries graphiques	117	15	29	44	23	3,9 %
B2 OQ gros œuvre bâtiment	368	47	88	134	1	3,9 %
J1 OQ manutention	518	92	96	188	11	3,9 %
<b>Ensemble des FAP d'OQ</b>	<b>5 052</b>	<b>315</b>	<b>1 278</b>	<b>1 593</b>	<b>11</b>	<b>3,2 %</b>
<b>Ensemble des 80 FAP</b>	<b>25 506</b>	<b>1 513</b>	<b>6 007</b>	<b>7 520</b>	<b>45</b>	<b>3,0 %</b>

Sources: DARES, CAS, INSEE

Les compétences requises sont parfois très élevées notamment dans la maîtrise des systèmes automatisés qui nécessite des compétences en électronique et un savoir-faire technique selon le matériau travaillé (le bois, les métaux, les matières plastiques). Dans l'édition, les évolutions des techniques numériques resteront importantes.

Le déficit d'image des métiers d'ouvriers, renforcé par le déclin global de l'emploi industriel, les compétences pointues exigées, les difficultés d'accès pour les femmes et de plus en plus pour les jeunes inexpérimentés, sont autant de facteurs susceptibles d'alimenter des tensions sur le marché du travail des ouvriers qualifiés.

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

Le diagnostic sur les évolutions des configurations productives et les risques de déséquilibres doit intégrer une dimension territoriale qui renvoie à la répartition actuelle et future des emplois et des populations. Le risque de coexistence d'un chômage important et de difficultés à recruter sera accru si la localisation des emplois ne correspond pas à la localisation des personnes susceptibles de les occuper.

L'évolution de la population d'un territoire intervient à deux niveaux sur l'économie locale. Tout d'abord la consommation des ménages est un moteur essentiel de la croissance économique au niveau local. L'évolution de la population prise dans son ensemble conditionne ainsi fortement l'évolution des activités du BTP et de nombreux services (éducation, santé, mais aussi activités récréatives et culturelles, services à la personne, commerce, hôtellerie-restauration). De plus en plus de territoires ont ainsi une économie essentiellement « résidentielle » (DATAR, 2005). L'évolution de la population intervient également sur l'offre de travail : une population de 15 à 64 ans qui s'accroît, ce sont des actifs supplémentaires sur le territoire qui recherchent un emploi.

Population totale et population active n'évoluent pas forcément de la même manière sur un territoire, l'âge des arrivants et des sortants n'étant généralement pas le même. Par exemple, un territoire attractif pour les retraités peut voir sa population active stagner. Mais globalement, le principal élément explicatif de l'évolution de la population active d'une zone d'emploi est l'évolution de sa population totale (Warzée, 2003).

Les territoires où le développement économique sera important devront s'employer à attirer des populations pour conserver leurs emplois, ceux où la croissance démographique sera forte devront attirer des activités pour conserver leur population, enfin certains territoires devront œuvrer sur les deux fronts sous peine de repli économique et démographique.

Les besoins et les risques de difficultés de recrutement ne seront donc évidemment pas les mêmes dans les grandes agglomérations, dans les zones périurbaines et dans les zones rurales isolées, en Île-de-France et en province, dans les régions du Nord et dans celles du Sud, dans les zones frontalières, littorales et dans le Centre de la France.

Anticiper les besoins futurs de main-d'œuvre, c'est anticiper, au niveau des territoires, les



évolutions démographiques, migratoires et économiques. De ce fait, la tertiarisation et la polarisation des emplois posent des défis différents selon les territoires en termes de développement et de spécialisation économique.

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

Les régions du Sud et de l'Ouest sont celles où la croissance de la population est la plus forte actuellement. Ce sont aussi celles où l'emploi progresse le plus. La croissance de la population repose sur des arrivées massives dans ces territoires de jeunes actifs, d'actifs plus âgés et de leurs enfants, mais aussi de retraités. À l'inverse les régions du Nord de la France, de la Haute-Normandie à la Lorraine, ont aujourd'hui un solde migratoire déficitaire, mais un solde naturel encore élevé qui permet une poursuite de la croissance de leur population, à l'exception de la région Champagne-Ardenne où la population a déjà baissé entre 1999 et 2004.

Le Nord et le Sud s'opposent aussi par la structure par âge de leur population. Le Nord est relativement plus jeune. Dans le quart Sud-Ouest, la part des personnes de plus de 65 ans dépasse les 20 %. En Limousin et en Auvergne, le nombre de décès est supérieur au nombre de naissances, mais le solde migratoire positif permet dorénavant une légère croissance de la population.

L'Île-de-France compte des flux migratoires très importants avec des arrivées d'étudiants et de jeunes actifs, et des départs encore plus importants en cours de vie active et à l'âge de la retraite. Le solde migratoire est déficitaire, mais le surcroît de naissances par rapport aux décès assure l'essor démographique de la région (Baccaini, 2005). Par contre l'emploi progresse moins vite qu'en province.

En Europe, la France se distingue par le poids important de sa population habitant dans l'espace rural. En 1999, 10,6 millions de personnes, soit 18 % de la population métropolitaine, résident dans l'espace à dominante rurale. L'espace rural français est très peu dense, très accessible et donc très attractif en terme résidentiel (DATAR, 2005). Depuis 1990, la population s'accroît dans la majorité des communes rurales, dans les petites communes des couronnes périurbaines comme dans les autres catégories d'espaces ruraux, et cela essentiellement par l'arrivée de nouveaux résidents. Cette logique de périurbanisation est déjà ancienne et correspond au développement de la maison individuelle et au mouvement d'accession à la propriété des « urbains ». La proportion de ménages propriétaires de leur logement est passée de 33 % en 1954 à 54 % en 1992, et s'est stabilisée à 56 % depuis. Mais ce phénomène n'a pas bénéficié à tous les territoires. Sur longue période, un tiers des bassins de vie, soit les plus petits territoires sur lesquels les habitants ont un accès aux principaux services et à l'emploi, ont une population en baisse (Julien et Pougard, 2004).

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

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

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

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

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

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

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

Dans les régions du Sud (Provence-Alpes-Côte d'Azur, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Aquitaine), l'emploi devrait continuer à fortement progresser. Les emplois des services aux personnes, de la santé, de l'hôtellerie-restauration, du commerce et du bâtiment seront soutenus par la croissance de la population, notamment par l'afflux d'actifs s'installant en cours de vie professionnelle et de jeunes retraités. Ces ménages relativement aisés sont fortement consommateurs de services. Le niveau du chômage est actuellement très élevé dans ces régions, la croissance de la population étant plus forte que celle des emplois. Les risques de tensions généralisées liées à un déficit d'offre de travail sont donc globalement faibles à moyen terme, sauf si les conditions de logement se détériorent pour les jeunes actifs face à la pression du pouvoir d'achat des retraités et aux fluctuations des revenus du travail. À plus long terme toutefois, la présence de nombreux retraités vieillissant pourrait poser des problèmes pour l'organisation des aides et des soins aux personnes âgées dépendantes. Par ailleurs, la forte saisonnalité des emplois maraichers et des activités touristiques, ainsi que le coût du logement dans les zones littorales, alimentent des difficultés structurelles de recrutement pour ces secteurs dans les régions du Sud et du Sud-Ouest.

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

L'industrie et l'agriculture sont largement implantées en zone rurale. Pour autant, d'ici 2015, certaines zones rurales à dominante agricole et/ou industrielle ne seront pas forcément pénalisées en termes d'emploi par le faible dynamisme de l'emploi agricole ou industriel, notamment celles situées sur des grands axes de transports et/ou bénéficiant d'un attrait résidentiel. Ainsi, dans la décennie 1990, les régions de l'Ouest où l'agriculture dominait ont connu une croissance très soutenue de l'emploi dans l'industrie électronique et dans l'agro-alimentaire, mais aussi une croissance forte des emplois tertiaires très qualifiés, notamment dans l'informatique. Par ailleurs, l'attrait résidentiel de certaines zones rurales, en particulier celles situées dans l'orbite des villes et celles formant un continuum entre les villes, soutient la demande de services (santé, éducation, commerce), notamment dans l'Ouest. Dans le Nord et l'Est, l'emploi devrait bénéficier de la proximité avec les pays du Benelux et l'Allemagne. La présence d'un marché élargi assure le maintien et le développement de la logistique et des transports de marchandises et offre également des débouchés pour les actifs et les activités.

Toutefois, dans d'autres zones rurales, le repli de l'emploi et des populations est déjà bien entamé. C'est le cas notamment des zones d'emploi peu denses et essentiellement agricoles situées à l'intérieur des terres, dans l'Ouest et le Centre de la France. L'agriculture y occupe une place importante. Le solde migratoire y est légèrement positif, mais il est largement contrebalancé par un solde naturel très déficitaire. Certaines zones rurales sont dominées par une industrie traditionnelle en déclin comme le textile, la métallurgie ou l'extraction de minerais (dans le Nord et l'Est de la France). Le déclin démographique est ici doublement engagé avec un solde migratoire déficitaire et un solde naturel déficitaire également. De manière plus générale, les zones rurales industrialisées sont fréquemment très spécialisées en termes d'activité économique (Ambiaud, Blanc et Schmitt, 2004), ce qui représente un facteur de fragilité en cas de difficultés sectorielles.

Enfin, dans les zones où le repli démographique est important, ce sont tous les emplois directement liés aux services à la personne qui sont menacés et, symétriquement, la qualité d'accès aux services (santé, éducation, commerce, services aux particuliers) pour les personnes qui y demeurent. La capacité de l'industrie à se porter sur des segments à forte valeur ajoutée dans ces zones dépendra évidemment de la capacité des territoires à conserver et à attirer les actifs qualifiés nécessaires et donc à leur offrir un environnement de qualité (accessibilité aux services et aux infrastructures, opportunités d'emploi pour le conjoint, vie sociale et culturelle). Par ailleurs, le poids des personnes âgées étant très important en milieu rural, ces territoires risquent également d'avoir des difficultés à attirer et conserver des actifs sur les métiers de la santé ou de l'aide à la personne pour satisfaire aux besoins de ces ménages âgés.

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

Plus les actifs sont mobiles sur le marché du travail, plus ils ont d'opportunités pour trouver un emploi. De même, plus les actifs pouvant accéder à un emploi sont nombreux, plus le recrutement est facilité sur cet emploi. La prise en compte de l'évolution de la mobilité des actifs, voire des emplois, est donc un élément essentiel pour diagnostiquer les risques de difficultés de recrutement.

Une personne peut être géographiquement mobile, soit en acceptant de faire de longs trajets entre son domicile et son travail, soit en déménageant.

Les trajets domicile-travail n'ont cessé d'augmenter. En 1999, 61 % des actifs travaillent en dehors de leur commune contre 46 % en 1982 avec une distance moyenne de 15 km (Talbot, 2001). Les principaux flux concernent les trajets des couronnes périurbaines et des banlieues vers le cœur des pôles urbains, là où se concentre l'emploi. L'attractivité des emplois de Paris et de sa banlieue fait de l'Île-de-France la région la plus concernée par ces trajets quotidiens. Les régions attenantes (Picardie, Centre, Haute-Normandie, Champagne-Ardenne, Bourgogne) sont celles où les trajets sont les plus longs.

La mobilité résidentielle a elle aussi augmenté ces dernières décennies et elle est toujours plus forte en période de conjoncture favorable, notamment pour les locataires (Debrand et Taffin, 2005). Cependant les principales causes de changement de logement sont d'ordre familial (mise en couple, séparation, enfant...). L'emploi devient la cause principale lorsqu'il se fait d'une région à une autre, mais cela ne concerne que 20 % des déménagements.

Les actifs les plus susceptibles de changer de régions sont les personnes les moins enracinées dans leur environnement local, celles qui ont le moins de contraintes, qui prennent le moins de risques en déménageant et qui ont le plus de moyens financiers. Ce sont les jeunes plutôt que les plus âgés, les personnes vivant seules plutôt que les couples avec enfants, les hommes plutôt que les femmes, les locataires plutôt que les propriétaires, les hauts salaires plutôt que les bas salaires, les cadres de la fonction publique plutôt que les ouvriers non qualifiés. Ainsi, le taux de mobilité régionale de cadres de la fonction publique est de 7 % sur un an, contre moins de 1 % pour les employés et les ouvriers (Lainé, 2003).

Le poids croissant des couples bi-actifs et la péri-urbanisation des lieux de résidence sont autant d'éléments qui viennent freiner la mobilité résidentielle. Les déplacements domicile-travail devraient donc continuer à augmenter, d'autant que les lieux de travail des actifs sont eux-mêmes de plus en plus variables et temporaires (Crague, 2004), particulièrement pour les aides à domicile dont les trajets entre les lieux d'intervention sont rarement pris en charge. Pour certains ménages, le coût du transport pourrait constituer un frein à la recherche d'un emploi éloigné de leur lieu de résidence, notamment si l'accès à l'emploi nécessite l'acquisition et l'entretien d'une voiture et/ou si cet emploi est payé au SMIC ou à temps partiel (CERC, 2006). Le développement des transports en commun peut réduire les coûts. Mais si leur rentabilité est viable sur les trajets entre la périphérie et le centre des agglomérations, elle est moins évidente sur les axes secondaires ou tôt le matin ou tard le soir, horaires décalés fréquents pour de nombreux emplois faiblement qualifiés.

Les marges de manœuvre des couples bi-actifs ne sont pas non plus les mêmes que l'on vive en centre ville ou en zone rurale. Les couples de cadres travaillant et vivant en zone urbaine ont ainsi plus d'opportunités pour trouver des emplois tous les deux que les ménages populaires vivant en zone rurale dont la figure emblématique est la femme employée et l'homme ouvrier.

Ainsi, les difficultés de mobilité de certaines parties de la population active risquent de contribuer fortement aux difficultés de recrutement de certains métiers peu rémunérateurs et de confiner ces populations au chômage de longue durée ou à l'inactivité.

Par exemple, les métiers d'aide aux personnes fragiles sont actuellement très souvent exercés par des femmes en couple en cours de carrière, autant de caractéristiques associées à une faible mobilité résidentielle. Par ailleurs les emplois étant souvent à temps partiel, la faiblesse des rémunérations peut rendre rapidement les trajets domicile-travail trop coûteux : les emplois situés en aire urbaine sont trop éloignés du domicile, alors que les emplois en zone rurale nécessitent un véhicule. De même, les emplois de service peu rémunérateurs situés dans des zones résidentielles chères auront des difficultés à trouver des candidats si les distances domicile-travail sont trop coûteuses.

Dans les métiers où le temps partiel est très répandu, le périmètre de recrutement ne s'élargira que si les organisations du travail permettent une augmentation des heures travaillées. Plus généralement, lorsque la main-d'œuvre était abondante, les employeurs pouvaient se désintéresser des questions annexes à l'emploi (logement, moyen de transport, garde d'enfant, activité du conjoint). La possession d'un permis et d'un véhicule pouvait être un pré-requis lors d'une embauche. Mais si des tensions apparaissent sur le marché du travail, les entreprises et les

collectivités locales seront incitées à intégrer ces questions dans leur stratégie de développement (cf. IV.2).

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

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

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

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

Les transformations organisationnelles visant à mieux impliquer les salariés et à favoriser les performances des entreprises ont touché l'ensemble des secteurs de l'économie. Il n'y a toutefois pas de diffusion d'un nouveau modèle dominant d'organisation, mais au contraire une recomposition des différentes formes du travail (Valeyre et Lorenz, 2005). En simplifiant, deux principaux schémas peuvent être dégagés des différentes études prospectives menées au sein des branches professionnelles mais aussi de la littérature académique (Gadrey, 1994). Le premier consiste à rationaliser fortement l'organisation du travail. Cela passe notamment par une coupure étanche entre les activités d'exécution, dévolues aux premiers niveaux de qualification, et les activités de conception réservées aux salariés très qualifiés. Le second schéma correspond à des entreprises qui cherchent à modifier leur organisation du travail pour être plus réactives, avec des salariés plus polyvalents, plus autonomes et des contours d'emplois moins figés. Les compétences recherchées par les entreprises y sont à la fois moins formalisées et moins homogènes d'une entreprise à l'autre.

Les évolutions organisationnelles varieront selon les secteurs, les avancées technologiques ou les choix de développement des entreprises. Toutefois, trois éléments semblent présents dans l'ensemble des transformations organisationnelles. En premier lieu, la montée de la dimension de service et de la figure du client ou de l'utilisateur est perceptible dans l'ensemble des entreprises ou des administrations, dans l'industrie comme dans les services, que ce soit par un contact direct entre le salarié et le client<sup>13</sup> ou de manière différée (Bessuco, Tallard, du Tertre et Ughetto, 2002). L'irruption de cette demande extérieure conduit à renforcer les normes et les délais à respecter, mais aussi à rendre plus complexe la gestion des aléas. En second lieu, l'automatisation, les innovations techniques et la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication servent de support aux principaux changements organisationnels (Greenan et Mairesse, 2003). Dans un cas elles permettent au salarié d'adapter lui-même son travail aux contraintes et demandes du client ou de l'utilisateur. Dans l'autre cas, elles permettent à l'employeur d'allouer et de tenter de contrôler le travail de chacun. Enfin, en troisième lieu, on constate une augmentation sensible de la pression temporelle, conduisant à une intensification du travail et à une contraction des temps non immédiatement productifs, notamment des espaces d'apprentissage : temps consacré à l'intégration des nouveaux embauchés, temps collectifs d'échanges entre collègues, etc.

---

<sup>13</sup> Plus de 70% des salariés sont en contact direct, de vive voix ou par téléphone, avec le public en 2003. Cette proportion est en hausse régulière pour tous les secteurs et toutes les catégories socioprofessionnelles, sauf pour les cadres (Dares-DRT, 2004).

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

Dans certaines entreprises l'organisation du travail a essentiellement pour objectif de limiter les coûts de production. C'est le cas des entreprises positionnées sur des segments où le prix est l'élément clef pour gagner des parts de marché, à l'exemple du secteur du nettoyage ou de la surveillance. C'est le cas aussi de la plupart des sous-traitants qui doivent réaliser à moindre coût une production donnée à partir d'un cahier des charges précis. Ces entreprises cherchent donc à rationaliser au maximum le travail pour produire à moindre coût.

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

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

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

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

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

Les organisations très rationalisées, autrefois caractéristiques de la grande industrie manufacturière, se sont largement déplacées vers certains secteurs tertiaires, comme la grande distribution, ou certaines entreprises de la logistique, des transports et du nettoyage industriel. Elles perdurent aussi dans le domaine de la santé (cf. II.3.5).

Ces organisations sont fréquemment caractérisées par une séparation très nette entre les activités de conception et de définition des prestations et leur réalisation concrète. Les personnes se voient alors confinées sur des tâches considérées comme élémentaires sur les postes de premier niveau de qualification ; le niveau intermédiaire assure l'encadrement ; les postes très qualifiés, déchargés de l'encadrement, se concentrent sur les actions à forte valeur ajoutée avec des profils d'experts.

Sur les postes les moins qualifiés, la prescription du travail peut être extrêmement forte, comme dans le monde industriel. Cette tendance est renforcée avec la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ont permis de codifier des compétences techniques auparavant tacites et d'accentuer le contrôle individuel du travail. Cette codification est d'ailleurs un des éléments permettant le recours massif à des contrats courts, mais aussi la suppression éventuelle du poste en l'automatisant. À l'inverse, la prescription du travail peut aussi être très floue (« Il faut que ça soit propre »), les compétences nécessaires apparaissant comme tellement simples et naturelles qu'il n'y a pas besoin de les expliciter. Dans les deux cas, des compétences d'adaptation et d'initiative sont dans les faits nécessaires pour gérer les aléas



(incidents techniques, réactions directes ou indirectes aux demandes du client), mais elles sont souvent ignorées (CAS, 2007).

#### *Des emplois de courte durée sur les premiers niveaux de qualification*

Cette rationalisation du travail s'accompagne de modes de gestion de la main-d'œuvre très différents d'un niveau de qualification à l'autre. Sur les postes les moins qualifiés, les conditions d'emploi, de salaire et de travail rendent ces emplois parfois très difficiles, peu rémunérateurs et offrant moins d'opportunités d'évolution professionnelle que ce que pouvait offrir auparavant la grande entreprise manufacturière. La plupart des embauches sur ces premiers niveaux d'emplois sont généralement de très courte durée et/ou sous-traitées (cf. III.3).

Le développement d'un segment du marché du travail où les perspectives d'évolution professionnelle des actifs sont faibles relève d'une multiplicité de raisons, qui renvoient toutes plus ou moins à la manière dont les entreprises peuvent s'organiser pour faire face aux aléas de leur activité. Elles ont toutes conduit à renforcer la pression temporelle sur les organisations du travail et à limiter les temps d'adaptation des salariés à leur poste.

Un premier élément tient à la variabilité de l'activité de certains métiers : les activités des agents de nettoyage des bureaux sont concentrées tôt le matin ou tard le soir en dehors des heures d'ouverture ; celles des caissiers se situent surtout en fin de journée et en fin de semaine. Cette variabilité est à l'origine du développement de l'emploi à temps partiel.

L'imprévisibilité des variations de l'activité vient renforcer cet aspect. Cette imprévisibilité provient de la montée de la dimension de service dans les différents secteurs de l'économie. La nécessité de fournir des prestations ou des produits personnalisés aux clients rend difficile le maintien d'une relation de long terme entre un salarié et son employeur, celui-ci devant en permanence ajuster ses effectifs à la demande du client. Cet effet est renforcé par les mécanismes de sous-traitance : en se concentrant sur leur cœur de métier, les grandes entreprises ont reporté cette imprévisibilité de la demande sur les entreprises sous-traitantes, et les têtes de groupe sur leurs filiales. Les entreprises industrielles sous-traitantes sont ainsi de plus grandes utilisatrices de l'intérim que les entreprises donneuses d'ordres (Thévenot et Valentin, 2005). Mais elles sont aussi fréquemment incluses dans des chaînes de sous-traitance en cascade. Du côté des groupes, les filiales ayant une faible autonomie de gestion sont de grosses utilisatrices de CDD ou d'intérim (Coutrot, 2000).

#### *Des entreprises à la recherche de salariés immédiatement opérationnels*

Cette nécessité de faire coïncider à tout moment volume d'activité et volume de travail rémunéré s'inscrit dans un mouvement de rationalisation et de parcellisation de certaines organisations du travail, mais ne concerne que les activités nécessitant le moins de temps d'apprentissage, c'est-à-dire les activités où un salarié nouvellement embauché est immédiatement opérationnel, capable de fournir une productivité maximale dès l'embauche (Leclair et Roux, 2005). Cette recherche de salariés immédiatement opérationnels pour des emplois de courte durée renvoie à deux situations distinctes.

La première correspond à certaines activités nécessitant des compétences techniques reconnues, plus ou moins complexes, mais standardisées et capables de s'insérer dans n'importe quel contexte. Le recours à l'intérim dans l'industrie pour des postes d'ouvriers qualifiés correspond à ce type d'activités : il suffit en effet à une entreprise utilisatrice de demander, par exemple, un « fraiseur sur commande numérique » pour que l'entreprise d'intérim envoie une personne déjà expérimentée dont la qualification acquise assure qu'elle fera l'affaire. On peut d'ailleurs faire l'hypothèse que la relative standardisation des compétences requises dans ce secteur a permis cette externalisation du recrutement vers les entreprises d'intérim.

Mais la situation la plus fréquente reste celle d'une entreprise cherchant des salariés immédiatement opérationnels pour des activités peu qualifiées au sens où tout le monde pourrait « naturellement » les occuper sans délai. Les exemples types correspondent à l'embauche d'une femme de ménage qui sait, sans délai, assurer l'entretien d'un local puisqu'elle le fait tous les jours chez elle, ou bien encore l'embauche d'un jeune homme pour être manutentionnaire.

Dans cette seconde situation, l'embauche de ces salariés s'accompagne souvent d'un isolement dans le travail et/ou d'un déficit d'intégration professionnelle. Cette situation peut restreindre leurs capacités à capitaliser ces expériences professionnelles, et donc les opportunités de voir leurs compétences reconnues et d'évoluer vers d'autres postes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise (Alonzo et Chardon, 2006). Cet isolement des salariés limite aussi fortement leur capacité à répondre de manière efficace aux aléas.

Le risque pour la collectivité, c'est que pourrait continuer à perdurer des segments « infériorisés » de l'emploi où les actifs les moins diplômés, surtout les femmes et les immigrés,

s'enfermeraient, passant d'un emploi peu qualifié à un autre, s'usant et perdant à long terme leur capacité à retrouver un emploi. Pour les personnes sans emploi, la reprise d'une activité dans ces conditions pourrait souvent ne pas être incitative et les employeurs, eux, auraient alors des difficultés à trouver des candidats pour accepter ces postes. *A contrario*, ces difficultés à pourvoir des postes sur des embauches de courte durée et/ou à faibles perspectives d'évolution professionnelle pourraient conduire les entreprises à modifier leurs pratiques (cf. III.3).

#### *Des possibilités d'évolutions professionnelles pour les personnes occupant des postes très qualifiés*

Dans ces organisations rationalisées, si les premiers niveaux de qualification sont marqués par une très grande précarité des relations d'emplois, ce n'est pas le cas pour les postes plus qualifiés.

Les salariés responsables de l'encadrement de proximité ont souvent été recrutés en interne par promotion, aussi bien dans l'industrie (cf. fiche D « Mécanique ») que dans le commerce. Parmi les très nombreuses personnes tournant sur les postes de premier niveau de qualification, l'employeur en sélectionne régulièrement quelques-unes et les stabilise dans l'entreprise en même temps qu'il les promeut (Lagarde, Maurin et Torelli, 1996). Les filières de sélection / promotion se sont toutefois réduites avec la réduction du nombre de lignes hiérarchiques.

Pour les salariés très qualifiés, techniciens ou cadres experts, les employeurs continuent à offrir des carrières stables. Toutefois, ces postes sont de moins en moins accessibles au travers des marchés internes verticaux. L'accélération des changements techniques et organisationnels a fortement modifié les compétences requises sur certains postes, au détriment des salariés les plus âgés. Les entreprises ont alors eu tendance à recourir aux marchés externes avec des jeunes de plus en plus diplômés (cf. III.4). Dans le même temps, l'individualisation des carrières des salariés les plus qualifiés permet de leur offrir des possibilités élargies de mobilité horizontale au sein de l'entreprise et/ou du groupe.

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

Dans les organisations plus polyvalentes, les compétences recherchées par les employeurs sont à la fois pointues et multiples. Ces compétences ne sont plus uniquement techniques, mais s'élargissent à des compétences relationnelles (interactions avec le client ou avec les fournisseurs, dimensions commerciales, etc.). Ces organisations du travail permettent aux entreprises d'être fortement réactives aux demandes de leurs clients, chaque salarié étant en mesure de gérer de manière autonome tout ou partie de la prestation. Elles peuvent aussi être source d'innovations en multipliant les possibilités de recombinaisons de compétences différentes, souvent en lien avec l'utilisation de nouvelles technologies (CGP, 2003). Elles peuvent enfin s'inscrire dans une diversification des activités, en élargissant la palette des services et produits offerts aux clients ou aux usagers, comme on peut le voir actuellement dans le secteur des services aux personnes (Seconde partie, chapitre II. 3.4).

Ces formes de polyvalence et de recombinaison de compétences multiples se développent dans de nombreux métiers (CGP, 2005). On peut citer le cas de la réparation automobile où les connaissances en mécanique voient leur importance diminuer, les pièces étant plus souvent échangées que réparées, mais surtout se recomposer avec des compétences en électronique du fait des évolutions technologiques d'une part, et avec des compétences relationnelles pour gérer la relation avec le client d'autre part. De telles évolutions sont aussi sensibles dans le secteur des banques et des assurances pour les gestionnaires en *front office*, qui doivent maîtriser conjointement les techniques propres bancaires ou assurantielles et offrir des prestations personnalisées à leurs clients. D'autres exemples d'hybridations de compétences peuvent encore être repérés dans les fonctions administratives de la fonction publique, pour pouvoir passer des marchés à des entreprises privées et contrôler la qualité de leur prestation (cf. II.3.7).

Les postes qui s'ouvriraient dans ces organisations polyvalentes seront donc offerts à des personnes possédant des compétences multiples. Mais la diversité des attentes des entreprises et le caractère parfois peu formalisé de ces attentes pourraient rendre en partie illusoire le recours à la formation initiale. De fait, ces compétences multiples ne sont pas facilement identifiables chez un jeune diplômé ou une personne sans emploi, conduisant les employeurs à accumuler les signaux en matière d'expériences pour se rassurer sur les capacités de leurs salariés à s'adapter (Marchal et Rieucou, 2005).

Parallèlement, le risque est de voir des entreprises, faute de pouvoir construire des espaces d'apprentissage permettant d'accueillir des salariés non immédiatement opérationnels, renoncer à se porter sur des créneaux à forte valeur ajoutée et se fragiliser parce qu'elles ne trouvent pas les compétences nécessaires. Ce risque sera d'autant plus grand que les structures sont petites ou

moyennes, avec donc peu de moyens pour attirer et valoriser ces compétences ou pour les développer en interne. Un des enjeux collectifs centraux posés par ce type d'organisation du travail sera donc d'aider les entreprises à construire des espaces d'accueil et d'intégration où les nouveaux salariés pourront acquérir ces compétences (cf. IV.1).

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

Les plus petites structures seront confrontées à des difficultés spécifiques de réorganisation et d'attractivité des postes qu'elles offriront, difficultés qui pourraient obérer leur pérennité et leur développement. Il est toutefois nécessaire de distinguer les très petites entreprises où les problématiques essentielles tournent autour du renouvellement des dirigeants d'entreprises et de la pérennité de l'entreprise, des entreprises de taille moyenne où l'enjeu essentiel est leur capacité à s'entourer des partenaires et des salariés nécessaires à leur croissance.

Tableau n° 13  
Répartition de l'emploi selon la taille des entreprises en 2002

	Nombre de personnes en emploi dans ces entreprises	en % du total
Entreprises de 0 à 19 salariés	6 970 000	29 %
<i>dont indépendants</i>	<i>2 310 000</i>	<i>10 %</i>
Entreprises de 20 à 499 salariés	5 040 000	21 %
Entreprises de 500 salariés et plus	6 350 000	27 %
Emploi public	5 580 000	23 %
<b>Ensemble</b>	<b>23 940 000</b>	<b>100 %</b>

*Note : il n'existe pas de données absolument fiables sur la répartition des actifs occupés selon la taille des entreprises, les plus petites structures étant souvent mal saisies par les différents systèmes statistiques. Cette répartition en est une parmi d'autres, en ayant l'avantage de pouvoir être déclinée par famille professionnelle. Elle donne toutefois des ordres de grandeur compatibles avec l'article de référence de Picart (2004).*

*Source : INSEE, enquête Emploi, calculs CAS*

Les très petites entreprises (définies ici comme les entreprises de 0 à 19 salariés) occupent environ 30 % des personnes en emploi, dont un tiers d'indépendants<sup>14</sup> (tableau n° 13). Elles contribuent peu à la création globale d'emplois (Picart, 2004), l'emploi étant plutôt porté par des entreprises moyennes et pérennes. Les très petites entreprises sont en effet marquées par de nombreuses disparitions. Le devenir de ces très petites unités, qui forment le maillage des activités économiques de proximité (cf. II.2), sera donc lié à la création ou à la reprise d'entreprises, mais surtout à leur capacité à pérenniser leur activité, et donc plus généralement à l'évolution du travail indépendant.

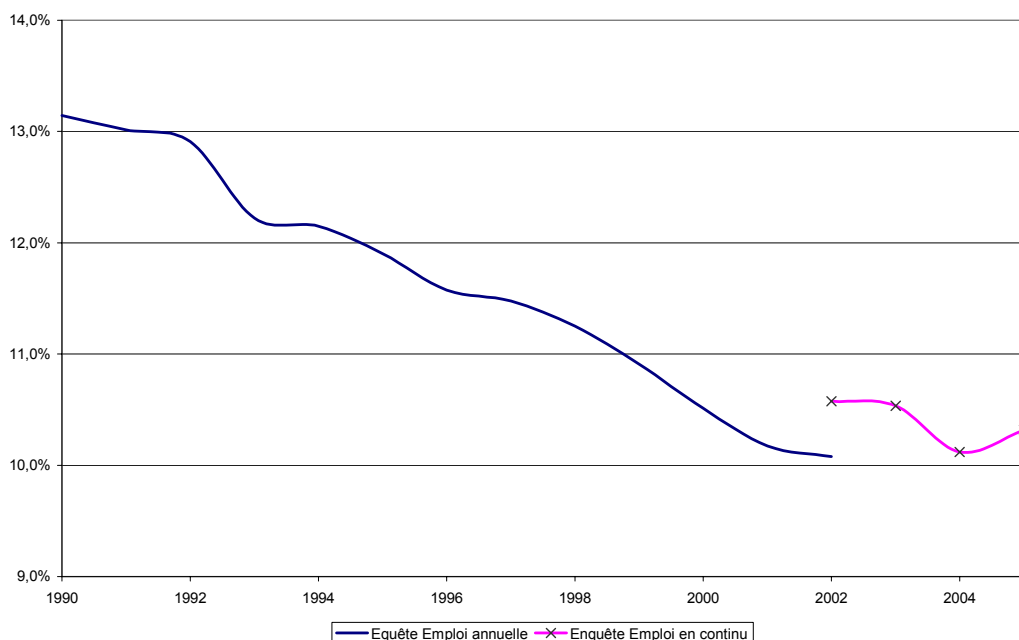
#### *Les transformations du travail indépendant*

Depuis 2002, la baisse continue du travail indépendant observée au cours des années 1990 semble s'être stoppée, l'emploi indépendant non agricole s'étant plutôt redressé depuis cette date (graphique n° 9), avec la forte progression des créations d'entreprises (Fabre, 2006).

<sup>14</sup> Le travail indépendant est ici considéré comme l'ensemble des personnes déclarant travailler à leur compte, y compris si elles sont salariées chefs de leur entreprise. Il n'inclut pas les personnes travaillant sans être rémunérées dans l'entreprise familiale.



Graphique n° 9  
Évolution de la part des indépendants dans l'emploi total



*Note : L'écart important entre les séries de l'ancienne enquête Emploi annuelle et la nouvelle enquête en continu est lié à deux effets : d'une part, le questionnaire a été modifié ; d'autre part, l'enquête étant dorénavant réalisée tout au long de l'année, on observe un certain nombre de personnes travaillant comme indépendants de manière temporaire dans l'agriculture, le commerce, la restauration ou le bâtiment.*

*Source : INSEE*

Malgré ce retournement de tendance récent, le poids du travail indépendant est en baisse sur longue période dans la plupart des secteurs. Cette baisse ne se retrouve pas dans tous les domaines professionnels (Beffy, 2006b). Elle est essentiellement due à la chute du nombre d'agriculteurs et de petits commerçants. En proportion de l'emploi, la baisse du recours à l'emploi indépendant est particulièrement sensible dans les métiers de l'agriculture, du commerce, des hôtels cafés-restaurants et de l'artisanat de bouche (boucher, boulanger, etc.). Ces métiers ont en effet connu une salarisation croissante de leur activité liée à une concentration du nombre d'entreprises dans ces secteurs. Une part croissante des métiers de bouche s'exerce dorénavant dans les rayons des grandes surfaces, au détriment des petits commerces de proximité. Du côté des hôtels, cafés et restaurants, un nombre important de fonds de commerce ont été repris par des groupes ou intégrés à des réseaux, la gérance de ces établissements étant plus ou moins éloignée du statut d'indépendant.

Dans l'agriculture, la diminution très rapide du nombre d'exploitations, en raison de la non reprise de l'entreprise par un des enfants, mais éventuellement par l'exploitation des terres par un agriculteur voisin, a conduit à une très forte augmentation des superficies moyennes et à la transformation d'un certain nombre d'exploitations familiales en entreprises agricoles employant des salariés.

En revanche, certains secteurs ou métiers connaissent une hausse de leurs effectifs indépendants : métiers de la communication, de l'informatique, professions libérales du conseil, recherche et développement, fabrication de matériel électronique, intermédiaires du commerce, etc. C'est au sein de ces métiers que se développent des formes nouvelles d'hybridation entre travail salarié et indépendant, comme le portage salarial. Les professions libérales de santé continuent leur progression, mais à un rythme dorénavant plus faible que pour l'ensemble des professions de santé.

#### *Une hausse limitée des départs en fin de carrière chez les indépendants*

En dehors des professions libérales de santé, les indépendants seront globalement moins concernés que les salariés par la hausse des départs en fin de carrière. Dans ces métiers, les flux de départs augmenteront modérément ou faiblement et ils seront en baisse chez les agriculteurs (tableau n° 14).

Dans certains secteurs de l'artisanat, essentiellement dans le bâtiment, la mécanique et la réparation automobile, les flux de départ augmenteront sensiblement du fait de la pyramide des âges des chefs d'entreprise. La reprise de ces très petites entreprises n'est pas toujours assurée,

particulièrement dans les territoires économiquement peu dynamiques (cf. II.2) ou du fait du vieillissement des équipements. Toutefois, ces départs de chefs d'entreprises pourront aller de pair avec la reprise de leurs activités dans des entreprises ou des réseaux de plus grande taille, permettant ainsi une intégration verticale et/ou une diversification des services proposés. Dans la réparation automobile, il est ainsi possible que les constructeurs automobiles s'insèrent sur ce secteur en cherchant à proposer à leurs clients un service après-vente mieux intégré (fiche D, « Mécanique »).

Tableau n° 14  
Les départs en fin de carrière des indépendants

Domaine professionnel	Principaux types d'indépendants	Départs en fin de carrière 2005-2015	Évolution des départs entre 1995-2005 et 2005-2015 (en %)
A	Agriculteurs	188 000	- 7 %
B	Artisans du BTP	89 000	27 %
D	Mécanique, réparation automobile	40 000	36 %
J	Transports	18 000	17 %
L	Dirigeants entreprises, cadres experts	54 000	35 %
R	Commerçants	114 000	18 %
S	Hôtels, cafés-restaurants, artisanat de bouche	67 000	15 %
T	Coiffeurs, esthéticiens	62 000	18 %
U	Indep. de la communication et des spectacles	17 000	21 %
V	Professions libérales santé	71 000	109 %
Autres	Autres indépendants	52 000	29 %
<b>Ensemble</b>		<b>772 000</b>	<b>18 %</b>

*Lecture : entre 2005 et 2015, 188 000 indépendants du domaine professionnel de l'agriculture quitteront leur emploi en fin de carrière. Ces départs sont en baisse de 7 % par rapport à ceux que le domaine professionnel a connu sur la période 1995-2005.*

*Source : CAS, modèle Profilage*

Une telle évolution pourrait aussi voir le jour dans d'autres secteurs, comme ceux du commerce en zone rurale, où de grands opérateurs nationaux comme La Poste pourraient s'intéresser, directement ou indirectement, à la reprise de fonds de commerce afin de proposer une gamme élargie de services en remplacement de leurs bureaux traditionnels.

Les départs en fin de carrière de ces chefs de petites entreprises traditionnelles pourraient ainsi conduire à une transformation majeure des structures productives de proximité. En effet, la baisse induite de l'emploi indépendant pourrait être compensée par une hausse de l'emploi salarié. Ces activités, en étant adossées à des entreprises de plus grande taille, se révéleraient plus solides financièrement et leur assureraient une plus grande pérennité. Par ailleurs, cette intégration permettrait aussi d'améliorer les perspectives de carrière des salariés en s'appuyant notamment sur des ressources internes de formation et de gestion des ressources humaines, et sur des possibilités de mobilité interne élargies (cf. III.2 et III.3).

Le secteur libéral de la santé sera fortement concerné par les départs en fin de carrière, ce qui pourra poser localement de graves difficultés pour le maintien d'une médecine de proximité. Cette évolution renforcera les tendances à une plus grande intégration des professionnels de santé dans des réseaux de soins et éventuellement un plus grand recours à l'emploi salarié.

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

Parmi les très petites entreprises, seules quelques-unes arriveront à croître de manière significative. C'est au sein de ces entreprises pérennes devenues moyennes (entre 20 et 500 salariés) que se situe une part prépondérante des créations nettes d'emploi globales (Picart, 2004), notamment dans les services aux entreprises. Elles tirent leur dynamisme de leur propension à innover, à proposer des solutions nouvelles, sur des marchés de niche en forte croissance. Mais cette croissance ne peut s'inscrire dans la durée que si l'entreprise arrive à s'entourer de partenaires

financiers, mais aussi dans le domaine de la recherche, de la commercialisation en aval, etc. La croissance de ces entreprises est, en France, généralement rendue possible par leur rachat par un groupe qui leur apporte alors les ressources dont elles ont besoin. La comparaison avec des pays comme les États-Unis laisse penser qu'une des raisons de la faiblesse des créations d'emploi en France tiendrait à la difficulté à trouver ces partenaires, mais aussi à disposer de la main-d'œuvre nécessaire pour structurer en interne leur activité (Passet et du Tertre, 2005, Betbèze et Saint-Etienne, 2006). De fait, cette forte croissance n'est possible que si progressivement l'entreprise se dote de services commerciaux, financiers, comptables, de ressources humaines, de recherche et développement, lui permettant de continuer à gagner des clients. Elle peut alors se heurter à des difficultés spécifiques de recrutement qui tiennent au caractère aléatoire de sa réussite future et donc des perspectives de carrières offertes. Mais ces difficultés peuvent aussi provenir du fait que l'entrepreneur, devenu rapidement employeur, ne sait pas toujours bien définir les compétences dont il doit s'entourer. Là encore, comme pour les très petites entreprises (cf. ci-dessus), l'insertion dans des réseaux denses de relations avec d'autres entreprises, inscrites au sein d'un groupe ou non, peut être un moyen de bénéficier de compétences en gestion de ressources humaines et, pour les salariés, d'avoir des perspectives de carrière élargies au sein de l'entreprise et/ou des autres partenaires du réseau. Les branches, les territoires et les acteurs auront un rôle majeur à jouer pour aider la croissance de ces entreprises (cf. IV.2.). Les expérimentations en vue de permettre les détachements de salariés entre partenaires d'un pôle de compétitivité<sup>15</sup> vont dans ce sens.

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

À la fin de l'année 2003, un salarié sur quatre travaille dans un organisme non marchand financé par des prélèvements obligatoires (OEP, 2005), correspondant au sens économique de l'emploi public. Plus de 85 % de ces salariés sont des personnels de droit public, fonctionnaires ou non. Les activités régaliennes de l'État (justice, police, armée, diplomatie) relèvent de ces organismes, mais aussi les personnels en charge des fonctions administratives et réglementaires (État, collectivités territoriales, organismes de sécurité sociale), les services de l'Éducation Nationale et de l'enseignement privé sous contrat, les hôpitaux, relevant de la fonction publique hospitalière ou sous dotation globale, etc. Mais ces organismes ne sont pas les seuls à fournir des biens publics. Il existe en effet de nombreux organismes privés que les conditions de financement ou de fonctionnement placent de fait sous la tutelle étroite des pouvoirs publics. C'est le cas, par exemple, des actes de santé délivrés par le secteur libéral, de l'activité d'une maison de retraite ou encore de la fourniture de l'eau ou de transports publics par une entreprise privée dans certaines communes. Ces activités se caractérisent par des prix fixés ou très fortement régulés par les pouvoirs publics et un financement assuré en partie par ces derniers, directement ou par l'intermédiaire de prestations versées aux ménages.

Il existe une très grande diversité statutaire et fonctionnelle dans la manière dont on peut organiser la fourniture de biens publics. Certains modes de fonctionnement en France, qui peuvent fortement la différencier des pays voisins, relèvent de choix politiques anciens, comme les décisions de maintenir un système libéral pour la médecine de ville, ou encore de scolariser en maternelle l'ensemble des enfants de 3 à 6 ans dans le cadre de l'Éducation nationale. Mais ces choix d'organisation peuvent évoluer, comme on le constate avec l'ouverture progressive à des entreprises privées d'un certain nombre de services d'action sociale, auparavant délégués presque exclusivement à des associations. De même, la construction à partir de 1945 d'une fonction publique de carrière, dérogeant au droit commun du travail, a eu pour objectif de protéger les agents de certains intérêts particuliers, soit des aléas de la vie politique afin d'assurer la continuité de l'application des règles de l'État de droit, soit des intérêts marchands afin de garantir l'accès de chacun aux prestations de l'État-providence. Mais la définition de ces prestations et la manière de garantir l'accès à ces droits sans discrimination ont toujours fait l'objet de négociations et de choix politiques.

Aussi les contours de ce qui sera pris en charge, directement ou non, partiellement ou non, par la puissance publique, évolueront encore et conduiront à des changements importants dans les besoins de recrutement et la définition des compétences attendues. Certains éléments, comme les gains de productivité permis par l'utilisation des nouvelles technologies, pourraient conduire dans les

---

<sup>15</sup> Le projet de loi sur la participation, présentée devant l'Assemblée nationale à l'automne 2006, prévoit d'autoriser à titre expérimental, jusqu'au 31 décembre 2010, les entités de droit public ou de droit privé relevant du même pôle de compétitivité à procéder à des prêts de personnel, par dérogation aux interdictions de prêt de main-d'œuvre à but lucratif.

années à venir à une réduction du niveau de l'emploi public dédié aux fonctions administratives des fonctions publiques (cf. II.1.3.) et des organismes de sécurité sociale.

L'offre de services publics évoluera par ailleurs dans un contexte de réduction du déficit et de contrôle de la dette des administrations publiques. La décision de déléguer certains services à des organismes privés, à but lucratif ou non, plutôt que de les développer au sein de la sphère des emplois publics, peut ainsi permettre de transformer des coûts fixes en coûts variables. Mais une telle décision suppose aussi la mise en place de cahiers des charges précis et de contrôles de la qualité des prestations fournies. Toutes les fonctions connexes, demandant des compétences très spécifiques (informatique, expertises, formation continue, mais aussi logistique et maintenance des locaux), devraient plutôt se développer hors de la sphère de l'emploi public. En retour, les compétences recherchées sur les postes de cadre de la fonction publique seraient alors plus axées sur la capacité à suivre et à coordonner de nombreux projets avec des prestataires issus d'horizons différents. Ces profils devraient conduire à des recrutements plus diversifiés avec notamment des actifs expérimentés issus du secteur privé (cf. fiche P, « Administration publique »).

Dans le cadre du ralentissement de la croissance de la population active, la gestion des ressources humaines pourrait évoluer également dans la fonction publique vers plus de flexibilité et plus de souplesse. Le nombre de missions à durée limitée devrait augmenter pour les métiers connexes (les métiers de l'informatique notamment) et pour les projets ponctuels (programme de recherche ou de développement). Dans le même temps, la fluidité du marché interne devrait s'améliorer avec plus de mobilités entre les corps administratifs. Les profils de recrutement pourraient aussi s'ouvrir davantage aux actifs en cours de carrière professionnelle en limitant le poids du diplôme dans l'accès à la fonction publique au profit d'une meilleure valorisation de l'expérience professionnelle.

Parallèlement à ces évolutions dans la sphère administrative, la demande des ménages pour certains services à caractère public (éducation, santé, soins et aides aux personnes fragiles, petite enfance, etc.) n'a eu de cesse de croître et devrait continuer à s'amplifier avec le développement vraisemblable des formations post-scolaires, le vieillissement de la population ou les avancées médicales. Ces demandes s'inscriront dans un contexte de maîtrise accrue de la progression des dépenses publiques, ce qui rejillira sur les modes d'organisation des services.

Ainsi, en milieu hospitalier, la maîtrise des dépenses de santé et la diminution nette du nombre de médecins dans les prochaines années vont conduire à rationaliser les prestations en augmentant le nombre de patients suivis par un médecin et en reportant en cascade la charge de travail sur les autres niveaux de qualification (cf. fiche V, « Les métiers de la santé et de l'action sociale »). Cette évolution devrait s'observer dans de nombreuses sphères de la santé et du social et la croissance des activités sera alors essentiellement portée par la croissance du nombre d'aides soignantes et d'agents de services.

Les délégations de service à des entreprises privées ou à des associations devraient s'accroître pour les besoins en fort essor comme l'aide aux personnes fragiles (cf. Seconde partie, chapitre II), mais aussi pour les besoins en formation des adultes, dans le cadre de l'activation des dépenses de l'emploi et de l'accompagnement des mobilités. Ces appels à des organismes extérieurs s'accompagneront d'une définition plus précise des prestations attendues, induisant une rationalisation plus forte des activités chez ces prestataires. Une telle évolution est déjà sensible au sein des organismes de formation opérant principalement auprès des demandeurs d'emploi (Séchaud, 2004). Elle pourrait aussi intervenir à terme auprès des activités libérales de médecine de ville, les professionnels de santé étant de plus en plus intégrés à des réseaux de soins assurant une meilleure coordination des soins de manière plus ou moins contraignante.

En tout état de cause et quelle que soit l'évolution des effectifs de l'emploi public, celui-ci représentera un poids très important dans le total des postes à pourvoir. Du fait de la pyramide des âges spécifique des emplois de la fonction publique, les besoins de recrutement liés aux remplacements des départs en fin de carrière seront particulièrement nombreux pour les enseignants (W0) et les fonctions administratives des trois fonctions publiques (P0-P2). Pour les premiers niveaux de qualification, la fonction publique offre des garanties de stabilité d'emploi qui devraient limiter de difficultés de recrutement. Par contre, si le chômage baisse fortement sur les segments qualifiés du marché du travail (cf. III.4), la fonction publique pourrait avoir du mal à conserver son poids<sup>16</sup> dans l'embauche des jeunes diplômés du supérieur face aux perspectives de carrière salariale offertes par le secteur privé (OEP, 2005).

---

<sup>16</sup> Actuellement, les trois fonctions publiques « absorbent » chaque année un diplômé du supérieur sur trois.



### III. Des tensions liées aux politiques de recrutement

Les pratiques de recrutement sont très différenciées d'un métier à l'autre et évoluent lentement. Les métiers à « marché professionnel », où les compétences sont faciles à identifier et permettent aux salariés de circuler d'une entreprise à l'autre, pourraient connaître de fortes concurrences et des difficultés de recrutement.

*A contrario*, les grandes entreprises pourraient relancer leurs marchés internes, notamment pour pourvoir leurs emplois les plus qualifiés, renforçant ainsi leur attractivité. Les seniors très qualifiés pourraient aussi se maintenir plus longtemps en emploi.

La situation pourrait évoluer de manière très différenciée au sein des métiers peu qualifiés, certains d'entre eux continuant à recourir de manière massive à des contrats de courte durée, tandis que d'autres connaîtraient de fortes difficultés de recrutement, notamment les métiers d'aides et de soins aux personnes fragiles.

Les jeunes diplômés du supérieur pourraient connaître des situations de quasi plein emploi, mais la situation continuerait à se dégrader pour ceux qui sortiront du système éducatif sans diplôme.

Les transformations qualitatives de la demande de travail examinées au chapitre précédent sont à replacer dans un double contexte : celui de la hausse globale du nombre de postes à pourvoir, et celui, inédit, de la stabilisation de la population active. La période qui s'ouvre se caractérisera, pour des raisons démographiques, par une diminution du nombre moyen de candidats pour chaque poste ouvert (cf. I.3). Pour les personnes, cela signifiera que les actifs actuellement en emploi ou à la recherche d'un emploi verront s'ouvrir de nouvelles perspectives de trajectoires professionnelles, du moins pour les plus qualifiés d'entre eux. Mais le maintien d'un niveau encore élevé du chômage continuera à peser sur les trajectoires possibles des actifs les moins qualifiés.

Ces évolutions vont-elles modifier le profil des personnes à qui les entreprises s'adresseront pour pourvoir leurs postes de travail ? Les stratégies de recrutement des entreprises différeront d'un métier et d'un secteur à l'autre (CGP, 2005). Les entreprises ont des règles de recrutement qui s'inscrivent souvent dans des routines<sup>17</sup> (Eymard-Duvernay 2005) : on fait appel à tel profil parce qu'on l'a déjà fait auparavant. Ces routines font système avec l'ensemble de la configuration productive, c'est-à-dire le mode d'organisation du travail, les différentes technologies mobilisées et la plus ou moins grande durabilité des relations d'emplois (du Tertre, 2002). De ce fait, les comportements d'embauches évoluent beaucoup plus lentement que les mouvements, contraints ou volontaires, des individus sur le marché du travail (CGP, 2001). C'est d'ailleurs cette inertie des comportements des recruteurs qui explique généralement l'apparition plus ou moins récurrente de difficultés de recrutement.

Le chapitre III est consacré à l'analyse des stratégies de recrutement des entreprises. L'examen des profils de recrutement, très différenciés d'une famille professionnelle à l'autre, sert de grille de lecture pour repérer conjointement les transformations des mobilités professionnelles et l'apparition éventuelle de difficultés de recrutement. Plusieurs profils sont successivement examinés :

- Les métiers faisant plutôt appel à des salariés déjà expérimentés en provenance d'une autre entreprise (III.1.) ;
- Les métiers marqués par de forts marchés internes (III.2.) ;
- Les métiers qui recrutent, souvent sur des emplois de courte durée, des chômeurs ou des inactifs (III.3.) ;
- Les métiers qui font appel à des débutants (III.4.).

<sup>17</sup> Plus précisément, le recrutement étant une opération coûteuse et hasardeuse, le recruteur s'appuie sur des normes et des règles prédéfinies pour juger *a priori* de la compétence d'une candidature. Les routines mises en œuvre diminuent le coût du recrutement. Ces règles diffèrent d'un secteur à l'autre car elles doivent être cohérentes avec le mode d'évaluation du travail au sein de l'entreprise. Pour un exemple concret de mise en œuvre de ces règles au sein du commerce, voir Lochard et Ughetto (2006).



Le chapitre III envisage enfin, de manière complémentaire, les possibilités de prolongation d'activité chez les seniors (III.5.), ainsi que les questions soulevées par le recours à une immigration de travail accrue (III.6.).

L'encadré n° 4 vise à préciser et à quantifier au préalable ce que l'on entend par recrutement et comment ceux-ci évolueront avec les créations nettes d'emploi et les départs en fin de carrière.

#### **Encadré n° 4** **Des créations nettes d'emplois aux flux d'embauches**

Analyser les recrutements suppose de raisonner en flux bruts sur le marché du travail. Cet encadré, à caractère méthodologique, vise à expliciter et à quantifier les différents flux. Les définitions suivantes sont utilisées :

- une embauche correspond à l'arrivée d'une personne sur un poste de travail ; cette embauche peut être de très courte durée. Au total, 36 millions d'embauches ont été réalisées au cours de l'année 2005 ;
- un recrutement correspond à l'opération de sélection visant à effectuer cette embauche ; cette opération peut être réalisée directement par l'employeur ou par un tiers, notamment une entreprise d'intérim ;
- les postes nouvellement pourvus correspondent à tous les postes de travail occupés une semaine donnée dans l'année et dont le titulaire est présent sur ce poste depuis moins d'un an ;
- une entrée (sur un poste nouvellement pourvu) correspond au mouvement réalisé par le titulaire du poste ; il peut s'agir d'une entrée externe, si la personne était auparavant dans une autre entreprise ou au chômage ou inactive ; il peut aussi s'agir d'une entrée interne si la personne a changé de poste de travail au sein de la même entreprise. En 2005, 6,45 millions d'entrées ont eu lieu, dont 2,7 millions correspondent à des entrées internes ;
- toutes les entrées externes correspondent à des embauches ; mais il y a beaucoup plus d'embauches que d'entrées, car tout au long d'une année un même poste peut être pourvu par des titulaires différents ;
- les départs en fin de carrière ne vont concerner en moyenne que 600 000 personnes chaque année entre 2005 et 2015 ;
- les créations nettes d'emplois, c'est-à-dire la différence du volume moyen d'emploi entre deux années consécutives, seront de l'ordre de 150 000 par an d'ici 2015.

##### *36 millions d'embauches en 2005*

Au cours de l'année 2005, environ 36 millions d'embauches<sup>18</sup> ont été réalisées. La très grande majorité de ces flux correspond à des emplois de très courte durée : missions d'intérim, contrats à durée déterminée de faible durée, emplois occasionnels (tableau n° 15). Ainsi, huit missions d'intérim sur dix durent moins de deux semaines (De Riccardis, 2006).

---

<sup>18</sup> Les données administratives sur les embauches sont souvent parcellaires. Ainsi, la source EMMO-DMMO de la Dares ne recense-t-elle que les entrées sur des contrats de plus d'un mois, au sein des seules entreprises de dix salariés et plus du secteur marchand non agricole. Les données de l'Acoss permettent de comptabiliser les déclarations uniques d'embauches (DUE), formalité administrative obligatoire préalable (Berné et Franceschi, 2006). On estime que neuf DUE sur dix conduisent à une embauche effective. Les données de l'Acoss ne couvrent que les emplois déclarés aux Urssaf, ce qui exclut l'emploi agricole et les embauches de la fonction publique. Les embauches repérées en CDD longs et en CDI coïncident assez bien avec les données EMMO-DMMO.

Pour couvrir l'ensemble des activités économiques, il est nécessaire de recourir à l'enquête Emploi en continu de l'Insee. Celle-ci permet de comptabiliser l'ensemble des entrées, par exemple depuis moins d'un mois. Ces entrées ne correspondent pas directement aux embauches, car les durées de contrat très courtes ont peu de chances d'être observées. On peut toutefois estimer ces embauches en corrigeant ce biais de sélection endogène selon la durée en affectant à chaque individu un poids inversement proportionnel à la durée du contrat (Estrade et Missègue, 2001, pour un exposé de la méthode). Cette estimation est fragile. On s'est assuré toutefois que les ordres de grandeur étaient cohérents avec ceux issus des sources administratives.

Tableau n° 15  
Ordres de grandeur du volume annuel d'embauches en 2005

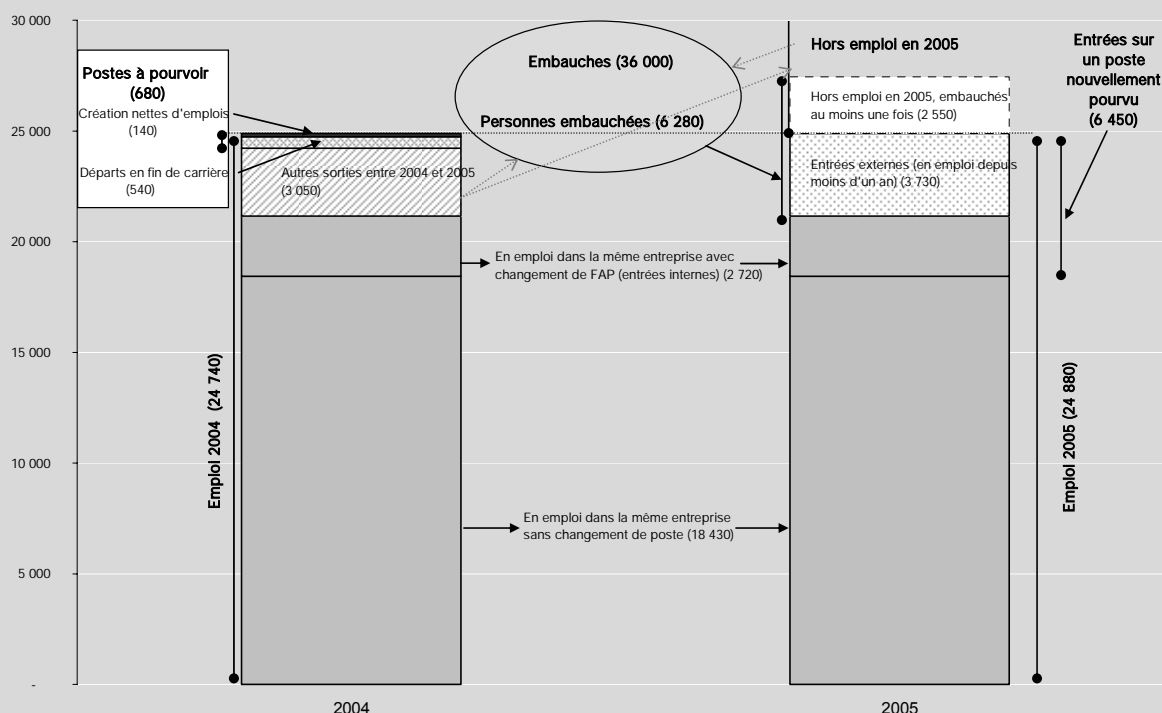
Créations et reprises d'entreprises	360 000 (1)
Embauches salariés agriculture	1 090 000 (2)
Embauches fonction publique (titulaires ou non)	1 350 000 (2)
Missions d'intérim	15 460 000 (3)
Emplois informels	3 400 000 (2)
CDD courts	7 250 000 (4)
CDD longs (1 mois ou plus)	3 910 000 (4)
CDI	3 120 000 (4)
<b>Ensemble des embauches</b>	<b>35 940 000</b>

Note : une version antérieure de ce tableau et corrigée depuis a été publiée dans Estrade (2006).

Sources : (1) INSEE, séries démographie d'entreprises ; (2) INSEE, enquête Emploi, estimations CAS ; (3) DARES, séries des contrats d'intérim ; (4) Acoiss, intentions d'embauches avec l'hypothèse que 90 % des intentions sont réalisées

Une même personne peut cumuler plusieurs embauches dans l'année. Il s'agit d'une situation fréquente dans l'intérim où environ la moitié des 2 millions de personnes embauchées au moins une fois dans l'année a effectué au moins 4 missions. Même si cette estimation est fragile, on peut considérer qu'environ 6,3 millions de personnes distinctes, ou encore 16 % de la population en âge de travailler, ont été concernées par au moins une embauche au cours de l'année 2005 (graphique n° 10).

Graphique n° 10  
Diagramme schématique des flux entre 2004 et 2005 (en milliers)



Source : INSEE, enquêtes Emploi, calculs CAS

Même si le nombre de ces embauches de courte durée est vraisemblablement en hausse régulière et parallèle à la progression des contrats à durée limitée dans l'emploi total (Amira et Di Stefano, 2005), l'emploi en France reste marqué par une forte stabilité apparente. Ainsi, parmi les 24,5 millions de personnes en emploi, c'est-à-dire en emploi une semaine moyenne de l'année 2005, près de 85 % sont présentes dans la même entreprise depuis au moins un an.

Cette stabilité au sein de l'entreprise ne signifie pas absence de mouvements. Les réorganisations internes sont en effet nombreuses, parfois entraînées par des restructurations. On



peut ainsi estimer à environ 10 %<sup>19</sup> le nombre de personnes qui chaque année changent de famille professionnelle (FAP) tout en restant dans la même entreprise. Au total, les entrées sur des postes nouvellement pourvus correspondent au quart des personnes en emploi.

*Un quart des personnes en emploi occupent leur poste de travail depuis moins d'un an*

Ces entrées sur des postes nouvellement pourvus ne sont donc qu'une partie des mouvements d'embauche, mais elles sont plus faciles à relier aux évolutions de la demande de travail. Cette demande de travail est la somme de plusieurs composantes : d'une part, de toutes les sorties, pour fin de CDD, de mission d'intérim, de licenciement, de démission, qui vont alimenter le processus d'embauche ; d'autre part, de ce que l'on appelle dans ce rapport les postes à pourvoir, c'est-à-dire la somme des sorties définitives de l'emploi ou départs en fin de carrière, et des créations nettes d'emploi, définies comme la variation du stock moyen d'emplois entre deux années. Pour une entreprise donnée, cette variation de stock peut être d'ampleur considérable. Prises globalement, les créations nettes d'emplois sont de très faible ampleur par rapport à l'ensemble des flux, mais elles sont le solde entre de nombreuses destructions d'emplois et des créations d'emploi un peu plus nombreuses (Duhautois, 2005).

Pour pourvoir ces postes ouverts, l'employeur est face à plusieurs choix possibles. Il doit d'abord décider du type d'emploi offert, soit un poste de très courte durée alimentant donc le *turn-over*, soit un poste de plus longue durée. Il doit ensuite choisir à qui s'adresser pour pourvoir ce poste (tableau n° 16). Il peut, tout d'abord, le proposer à l'un de ses salariés, en lui offrant soit une promotion professionnelle, soit un changement de métier, éventuellement dans un autre environnement de travail : on parle d'entrée interne. Par le passé, quatre entrées sur dix sur un poste de travail correspondaient à ces mouvements internes : quelques promotions, mais surtout des réorganisations internes horizontales. L'autre solution pour l'employeur est de recruter un nouveau salarié, on parle d'entrée externe. Il s'agit soit du recrutement d'une personne travaillant dans une autre entreprise (31 % des entrées, dont 17 % qui faisaient le même métier dans leur entreprise précédente), soit d'une personne sans emploi (29 % des entrées, dont 9 % parmi des jeunes sortants du système éducatif ou en cours d'études). Évidemment, lorsqu'une entreprise accroît ses effectifs ou remplace un salarié en fin de carrière à effectif constant, elle peut réaliser de plus ou moins nombreuses réorganisations internes, mais au final, elle effectue aussi une entrée externe, même si ce n'est pas forcément là où le poste de travail se crée ou se libère.

Tableau n° 16  
Les flux annuels moyens d'entrées

Flux d'entrées sur des postes nouvellement pourvus par :	Nombre annuel moyen (1991-2002)	en % de l'emploi total
- une personne travaillant déjà dans l'entreprise dans une autre FAP	2 266 000	10,0 %
- une personne recrutée en externe déjà en emploi, dont		
- travaillait dans la même FAP	984 000	4,4 %
- travaillait dans une autre FAP	788 000	3,5 %
- une personne sans emploi dont :		
- un jeune venant d'achever ses études initiales ou en cours d'études	521 000	2,3 %
- un chômeur ou un inactif	1 111 000	4,9 %
<b>Ensemble des entrées</b>	<b>5 670 000</b>	<b>25,1 %</b>

*Lecture : en moyenne, chaque année entre 1991 et 2002, 2,266 millions de personnes sont entrées sur un nouveau poste de travail alors qu'elles étaient déjà employées par l'entreprise dans une autre FAP. Ce flux représente 10 % de l'emploi moyen.*

*Source : enquêtes Emploi annuelles de l'INSEE, calculs CAS*

<sup>19</sup> Cette proportion est cohérente avec la déclaration que peuvent faire les personnes quand on les interroge sur un changement de situation au sein de la même entreprise au bout de 5 ans. Ainsi, d'après l'enquête FQP 2003, près de la moitié des salariés de 1998, non retraités en 2003, déclarent avoir gardé les mêmes fonctions ou le même poste dans le même établissement (cf. tableau n° 18, III.2).

*Comment évoluent ces flux avec la croissance du nombre de postes à pourvoir ?*

Les embauches semblent évoluer sans lien apparent avec la conjoncture de l'emploi (Berné et Franceschi, 2006). Par ailleurs, le volume global d'heures rémunérées correspondant aux emplois de courte durée est resté stable de 1994 à 2000 (Leclair e Roux, 2006), autour de 20 % des heures totales.

L'ensemble des entrées sur des postes nouvellement pourvus, par contre, varie nettement avec la conjoncture, la proportion de personnes nouvellement arrivées sur leur poste de travail étant par exemple passée de 23 % au début de l'année 1997 à 28 % au début de l'année 2001. Ainsi, une petite variation du nombre de postes à pourvoir entraîne des mouvements importants sur le marché du travail : sur la dernière décennie, une hausse de 100 000 postes à pourvoir a conduit en moyenne à 178 000 postes nouvellement pourvus supplémentaires, en externe ou en interne (tableau n° 17).

Les différents flux d'entrées n'évoluent pas de la même manière quand la demande de travail augmente : le recours à des salariés déjà expérimentés en provenance d'autres entreprises ou à de jeunes débutants progresse plus rapidement que les autres entrées.

Tableau n° 17  
Les entrées supplémentaires générées par la croissance des postes à pourvoir

Flux d'entrées supplémentaires	Quand le nombre de postes à pourvoir * augmente de 100 000, les flux d'entrées augmentent de :	Répartition des flux supplémentaires	Pour comparaison, répartition des flux d'entrées moyens (tableau n° 16)
- une personne travaillant déjà dans l'entreprise dans une autre FAP	73 000	41 %	40 %
- une personne recrutée en externe déjà en emploi, dont			
- travaillait dans la même FAP	35 000	20 %	17 %
- travaillait dans une autre FAP	31 000	17 %	14 %
- une personne sans emploi dont :			
- un jeune venant d'achever ses études initiales ou en cours d'études	21 000	12 %	9 %
- un chômeur ou un inactif	20 000	11 %	20 %
<b>Ensemble des entrées</b>	<b>178 000</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

\* Postes à pourvoir : départs en fin de carrière et créations nettes d'emplois

Lecture : les entrées sur des postes nouvellement pourvus sont d'autant plus importantes que le nombre de postes à pourvoir augmente. Ainsi, une hausse de 100 000 postes à pourvoir s'est traduite en moyenne de 1991 à 2002, par une hausse supplémentaire de 73 000 entrées internes, soit 41 % des ces entrées supplémentaires. Les entrées internes moyennes représentent 40 % du total des entrées.

Source : INSEE, enquêtes Emploi, calculs CAS

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

Les entrées de salariés provenant directement d'une autre entreprise représentent près du tiers des entrées et cette proportion augmente nettement quand le nombre de postes disponibles s'accroît. Ces mouvements se font majoritairement au sein d'un même domaine professionnel, généralement au sein de la même FAP. Toutefois, ils concernent des familles très spécifiques que l'on peut décrire comme des marchés professionnels. Ces entrées sont en effet très fréquentes au sein des métiers où l'accès est soumis à des conditions de diplôme – métiers de la santé (V0-V3), professionnels du droit (P3) – ou dont l'organisation permet la transférabilité de la qualification d'une entreprise à l'autre : chauffeur routier (J3), coiffeur (T0), informaticien (M0), boucher-charcutier-boulangier (S0), cuisinier (S1), comptable (L1), professionnel des arts et des spectacles (U1), OQ du bâtiment (B2, B4), etc. Dans ces deux derniers cas, une partie de ces passages d'une entreprise à l'autre peut s'inscrire dans des enchaînements de contrats ou de missions de très courte durée, dans le cadre des contrats intermittents d'usage pour les professionnels du spectacle vivant (Amar et Kioubi, 2004), par l'intérim pour les ouvriers du bâtiment (Fréchou, 2004). Pour certains métiers relevant plutôt de l'artisanat, ces passages d'une entreprise à une autre peuvent par ailleurs

correspondre à des mises à son compte (Estrade et Missègue, 2001).

Au sein de ces métiers à marché professionnel, la croissance du nombre de postes à pourvoir se traduira par une concurrence accrue entre entreprises, souvent du même secteur, pour attirer les salariés. Ces concurrences seront d'autant plus vives que certains métiers connexes s'ouvriront au même moment et que les salariés pourraient choisir de quitter leur métier initial pour se diriger vers d'autres secteurs où les conditions de travail et de salaire sont plus attractives : restauration collective pour les cuisiniers, métiers de conducteurs ou de la métallurgie pour les ouvriers qualifiés du bâtiment, etc. Ces mécanismes de fuite conduisent d'ores et déjà à des difficultés de recrutement, les employeurs ayant du mal à retenir leur main-d'œuvre et les salariés se trouvant dorénavant en position moins défavorable pour pouvoir choisir leur employeur.

Cette situation devrait pénaliser essentiellement les petites et moyennes entreprises qui verront s'accroître le départ de leurs salariés expérimentés vers des entreprises de plus grande taille, tout en faisant face à une hausse de leurs coûts salariaux. Une telle situation a déjà eu lieu au moment de la forte croissance de l'emploi de la fin des années 1990 dans des secteurs comme le bâtiment ou l'informatique. Si les hausses de salaire sont ainsi un des moyens « naturels » pour limiter les tensions, ces situations de concurrence exacerbée entre entreprises pourraient être dommageables pour le tissu productif en renforçant les difficultés des PME à trouver la main-d'œuvre dont elles ont besoin pour leur pérennité et leur croissance (cf. II.3.5).

Pour ces métiers à marché professionnel, une des réponses éventuelles aux tensions futures pourrait passer par l'organisation de flux de sortie de formation initiale en nombre suffisant. En effet, seuls ces métiers de type professionnel entretiennent un lien relativement fort avec le système de formation initiale (Chardon, 2006a) : dans des secteurs où les compétences attendues sont généralement techniques, relativement formalisées et facilement transférables, les entreprises n'ont pas intérêt individuellement à former leurs salariés, mais plutôt à organiser, au niveau de la branche (bâtiment, coiffure) ou de l'État et des collectivités territoriales (métiers de la santé et du médico-social), des formations professionnelles initiales afin de mutualiser les coûts. Cette solution peut passer aussi par l'accueil de jeunes en apprentissage, particulièrement pour les métiers de l'artisanat.

Il ne faut toutefois pas surestimer le recours possible à la formation initiale, car on observe malgré tout une très forte dispersion des métiers occupés à la sortie du système éducatif (OREFRA-DEP, 2004) : moins de 60 % des diplômés d'un CAP-BEP dans la construction travaille, dans les cinq années qui suivent leur sortie de formation initiale, dans une entreprise du bâtiment et ils sont même une minorité à occuper un emploi d'ouvrier qualifié du gros œuvre du bâtiment (B2), métier cible de ces formations.

Par ailleurs, l'organisation de l'offre de formation initiale peut aussi rencontrer des difficultés, notamment de financement, les formations techniques industrielles ou dans le médico-social étant beaucoup plus coûteuses à mettre en place pour les pouvoirs publics que des formations généralistes ou du tertiaire administratif.

Une autre solution possible à la persistance de tensions sur ces métiers « professionnels » consisterait à ouvrir l'accès à ces métiers à des actifs en cours de carrière en provenance d'autres FAP. Des expériences de diversification des profils de recrutement existent déjà. Dans un secteur comme l'informatique, les pénuries de main-d'œuvre de la fin des années 1990 ont conduit par exemple les entreprises à diversifier les profils de recrutement en formant en interne des salariés en provenance d'autres secteurs. C'est aussi le cas pour les métiers d'aides soignants, dont l'accès commence à s'ouvrir grâce à des procédures de validation des acquis de l'expérience.

Cette évolution peut toutefois se heurter à des difficultés inhérentes à l'organisation des entreprises. En effet, l'accueil de personnes en provenance d'univers différents ou en alternance suppose que les équipes de travail soient à même de rendre possible et profitable l'accueil d'un nouveau non directement opérationnel (cf. II.3). Ainsi, à la fin des années 1990, le secteur du bâtiment avait constaté que la réduction progressive du nombre de salariés sur les chantiers rendait très difficile l'accueil d'un jeune en apprentissage, le tuteur n'ayant généralement pas suffisamment de temps à lui consacrer (CGP, 2001). Enfin, l'accueil de nouveaux profils peut aussi se heurter aux salariés en place qui peuvent ressentir cette arrivée comme une remise en cause de la reconnaissance de leur qualification.

D'autres métiers pourraient à l'avenir connaître des situations de forte concurrence entre entreprises pour attirer des salariés déjà expérimentés. Certains métiers administratifs très qualifiés, comme les cadres administratifs (L5), les techniciens administratifs (L4), ou encore les cadres du BTP (B7), ont déjà connu dans le passé un recours accru à des salariés en provenance d'une autre entreprise aux moments de forte croissance de leurs effectifs. Une telle situation pourrait se

reproduire à l'avenir du fait de la forte croissance du nombre de postes à pourvoir dans ces métiers. D'autres branches, comme celles des banques et des assurances, redoutent une forte concurrence, au sein des entreprises du même secteur ou entre secteurs proches, pour recruter leurs cadres (Q2). Pour ces métiers relevant plutôt de la sphère administrative, la fonction publique, territoriale en particulier, pourrait aussi devenir un concurrent supplémentaire : du fait de l'évolution des métiers, le recours à des professionnels en provenance du secteur privé pourrait s'accroître (cf. II.3.7).

## III.2. Le retour des marchés internes ?

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

Si le recrutement de salariés expérimentés ou de jeunes diplômés s'avère difficile, soit parce que les recrutements deviennent longs et coûteux, soit parce que les salaires à l'embauche sont élevés, les employeurs essayeront de trouver et de développer en interne les compétences les plus recherchées afin d'orienter le plus possible leurs recrutements externes sur des profils où la concurrence entre entreprises est moindre. Le choix entre recrutement en interne ou externe ne dépend évidemment pas uniquement de la concurrence sur le marché du travail : il peut aussi être fortement contraint par les compétences requises sur le poste, l'organisation du travail ou les compétences internes dont dispose l'entreprise. Pour certains métiers, le recours aux marchés internes est très répandu et pourrait s'accroître sensiblement à court terme, voire à plus long terme dans un contexte de concurrence accrue entre entreprises.

Ces recrutements internes représentent actuellement 40 % des entrées et concernent essentiellement les emplois très qualifiés (tableau n° 18).

Tableau n° 18  
Les trajectoires professionnelles des salariés selon la qualification de leur emploi

Emploi en 1998	Part dans actifs salariés de 1998	Au cours de la période 1998-2003					
		N'a pas changé d'emploi	A changé d'emploi...			Sans emploi en 2003	Total
			dans la même entreprise	sans période de chômage	avec période de chômage		
Cadres et professions intermédiaires	40	44	25	14	8 (9)*	7	100
Employés, ouvriers qualifiés	37	48	18	13	11 (10)*	10	100
Employés, ouvriers non qualifiés	23	44	11	11	17 (13)*	17	100
<b>Total</b>	<b>100</b>						

\* *Durée médiane de chômage en mois*

*Champ : personnes occupant un emploi salarié en 1998, non retraitées et ayant moins de 65 ans en 2003.*

*Lecture : sur la période 1998-2003, 25 % des cadres et professions intermédiaires ont changé de poste en restant dans la même entreprise et 8 % ont connu une mobilité s'accompagnant d'une période de chômage dont la durée médiane a été de 9 mois. Le changement de poste correspond ici à une déclaration de la personne interrogée.*

*Note : tableau extrait de Alonzo et Chardon (2006), modifié depuis par l'auteur.*

*Source : INSEE, enquête FQP 2003.*

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

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

mouvements internes se font généralement dans un environnement fonctionnel et géographique proche (Delarre et Duhautois, 2003).

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

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

Mais depuis la fin des années 1970, les marchés internes sont en repli (Gautié, 2002), du moins pour les postes peu ou moyennement qualifiés et les promotions se font de plus en plus en changeant d'entreprise (Amossé, 2003). Les changements techniques et organisationnels ont profondément modifié les compétences attendues sur les différents niveaux de qualification des postes de travail (cf. II.3.3). Par ailleurs, la très forte augmentation du niveau de formation des jeunes, le développement des filières professionnelles, et surtout l'abondance de la main-d'œuvre ont contribué à augmenter le coût relatif de la formation acquise sur le tas dans l'entreprise. Tous ces éléments ont déstabilisé les marchés internes du travail : de nombreux métiers, qui étaient jusqu'alors essentiellement accessibles en interne, le sont dorénavant aussi par les marchés externes, surtout lorsque les compétences requises sont abondantes sur le marché du travail. Les grandes entreprises ont ainsi pu reporter sur la sous-traitance et sur des contrats de courte durée la part plus banalisée et/ou la plus fluctuante de leur activité, renforçant l'instabilité de l'emploi des moins qualifiés (CERC, 2005). Sur les segments les plus stratégiques, les grandes entreprises ont, au contraire, pu continuer à offrir des carrières stables avec une forte ancienneté à leur travailleurs les plus qualifiés.

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

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

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



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

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

Les chômeurs et les personnes inactives ne représentent qu'un cinquième des entrées sur des postes nouvellement pourvus (cf. encadré n° 4). Ces entrées sont très concentrées sur les métiers les moins qualifiés et débouchent rarement sur des perspectives d'évolution professionnelle. On peut toutefois distinguer trois catégories différentes de métiers selon le profil de chômeurs ou d'inactifs concernés.

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

Une première catégorie regroupe les métiers qui s'adressent essentiellement à des jeunes hommes, généralement peu diplômés, en leur proposant des contrats de très courte durée. Toutes les familles d'ouvriers non qualifiés (ONQ) du bâtiment et de l'industrie, ainsi que les ONQ de la manutention, sont caractérisées par un volume annuel d'embauche deux fois plus élevé que le total de l'emploi. Pour ces familles professionnelles, les procédures de recrutement sont largement reportées sur les entreprises d'intérim, qui sélectionnent elles-mêmes la main-d'œuvre pour les entreprises utilisatrices. Cette externalisation des recrutements est rendue possible par la relative standardisation des compétences attendues, généralement plus techniques que relationnelles, dans ces trois secteurs. On peut ajouter à ces familles d'ouvriers non qualifiés, celle des agents de sécurité, dont les entreprises sont plutôt de taille moyenne et souvent intégrées dans des relations de sous-traitance en cascade (cf. II.3).

Une part de ces entrées correspond à une phase de présélection sur le marché du travail, notamment dans l'industrie, mais cette trajectoire reste réservée aux jeunes diplômés en phase d'insertion (Junod, 2006). Pour les moins diplômés, ce passage par un emploi de courte durée s'inscrit rarement dans une logique de promotion ou d'accumulation de compétences reconnues au sein d'un même domaine professionnel (Alonzo et Chardon, 2006, Simula, 2000).

Cette multiplication d'embauches de courte durée sur certains métiers augmente mécaniquement le nombre de recrutements nécessaires pour pourvoir un poste de travail. Cela est rendu possible parce que la main-d'œuvre disponible, correspondant aux critères de l'employeur, est abondante. Cette situation risque de perdurer dans les années à venir car la hausse du nombre de postes à pourvoir chez les ONQ de la manutention ne suffira pas à compenser les faibles perspectives offertes par les postes d'ONQ de l'industrie (cf. II.1.4). De ce fait, le risque de chômage parmi les jeunes hommes de faible niveau de formation restera vraisemblablement très élevé (cf. III.4).

Cette perspective ne serait infléchie que si les grandes entreprises et les groupes éprouvent des difficultés à recruter des salariés déclassés sur leurs emplois de premier niveau de qualification (cf. III.2). Ces entreprises seraient alors conduites à modifier leur profil de recrutement en se tournant vers des jeunes moins diplômés pour leur offrir de meilleures perspectives professionnelles. Elles accentueraient ainsi leur pouvoir d'attraction auprès des actifs au détriment des entreprises ou des métiers offrant peu de perspectives d'évolution professionnelle. Ces derniers connaîtraient alors des difficultés de recrutement, renforcées par le départ de leurs salariés en place. Le volume de main-d'œuvre disponible étant réduit, le recrutement sur des embauches de courte durée deviendrait plus difficile et moins rentable. Cette évolution accentuerait alors la fragilité des entreprises dont la stratégie économique est basée uniquement sur la compétitivité-coût. Mais elle pourrait conduire à des modifications de ces stratégies vers des activités de meilleure qualité, notamment dans le cadre de relations de plus long terme avec leurs donneurs d'ordres (cf. III.2 et IV.1).



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

Une seconde catégorie de métiers peu qualifiés recourant fortement à des chômeurs regroupe des profils de recrutement plus larges que les précédents. Il s'agit essentiellement des emplois saisonniers de l'agriculture et de certaines professions peu qualifiées des services, comme les employés de l'hôtellerie-restauration (S2), les caissières et employés de libre-service (R0). Les emplois salariés de vendeur (R1), bien que généralement considérés comme relativement qualifiés, peuvent être rattachés à cette catégorie : ils incluent notamment les emplois de téléopérateurs<sup>20</sup>. Les profils de recrutement sont plus diversifiés que pour les métiers peu qualifiés de l'industrie et du bâtiment. Les femmes peu diplômées représentent une part importante de ces emplois, notamment dans le commerce, mais les jeunes diplômés, hommes et femmes, y sont de plus en plus nombreux (cf. II.1.2).

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

Un nombre important d'employeurs ont structurellement du mal à attirer et surtout à conserver leurs salariés, comme dans l'hôtellerie-restauration ou l'agriculture. De fait, les conditions de travail, la faiblesse des rémunérations et le manque de perspectives d'évolution professionnelle font que les salariés quittent le métier dès qu'ils en ont la possibilité. Ces mécanismes de fuite viennent alors augmenter le nombre de recrutements nécessaires, et donc les difficultés à trouver la main-d'œuvre disponible. Certains directeurs de magasins cherchent ainsi à se prémunir contre ces mécanismes de fuite en recrutant spécifiquement des mères de famille monoparentale et des étudiants d'origine modeste, supposés être dans le besoin et qui ne les laisseront pas tomber (Lochard et Ughetto, 2006). Un raisonnement similaire est fréquemment mentionné pour les emplois saisonniers de l'agriculture, souvent pourvus par des immigrés temporaires, qui, de par leur situation administrative, peuvent difficilement abandonner leur emploi en cours de contrat.

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

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

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

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

---

<sup>20</sup> Les emplois de téléopérateurs sont difficiles à repérer dans la version actuelle des familles professionnelles, car ils n'étaient pas prévus dans la nomenclature des PCS de 1982. L'enquête Emploi de 2003 qui a été codifiée dans les nomenclatures de 1982 et 2003 montre qu'ils sont généralement classés parmi les vendeurs (R1).

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

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

Une troisième catégorie de métiers peu qualifiés regroupe, d'une part, les métiers d'assistantes maternelles et les métiers d'aide et de soins aux personnes dépendantes exercés au domicile d'un particulier (T2), et d'autre part, l'ensemble des métiers du nettoyage, qu'il s'agisse de locaux professionnels (classé en T4), des établissements hospitaliers, médico-sociaux ou scolaires (en T4 également), ou de l'entretien du domicile d'un particulier (T1). Les activités de nettoyage de l'hôtellerie (classées en S2) nécessiteraient d'être ajoutées à cet ensemble.

Le regroupement de ces activités ne va pas de soi, car les enjeux de professionnalisation seront différents d'un métier à l'autre (CAS, 2007). Ce qui justifie leur analyse conjointe ici est leur très grande similitude en matière de profils de recrutement et de gestion de la main-d'œuvre. Toutes ces activités s'adressent presque exclusivement à des femmes (cf. II.1.2), généralement sans diplôme et reprenant une activité souvent après 40 ans. Il faut noter aussi l'importance du recours à des femmes immigrées ou d'origine étrangère, particulièrement en région parisienne (cf. III.6).

Actuellement, ces métiers s'exercent dans des conditions difficiles. Le recours au temps partiel y est fréquent et les rémunérations, faibles, évoluent peu. L'acquisition ou la reconnaissance de compétences dans l'exercice du métier reste également limitée. Par exemple, les assistantes maternelles (classées en T2) sont généralement exclues d'une organisation collective de travail permettant d'accroître leurs compétences, de façon informelle par l'échange avec les collègues ou de façon formelle par la formation, en dehors de celles obligatoires pour obtenir l'agrément. Les possibilités limitées de capitalisation des compétences sur ces métiers, qu'elles proviennent de l'organisation du travail et/ou de la faible durée des emplois, contribuent ainsi à enfermer certains actifs, et notamment les femmes peu diplômées, sur des segments du marché du travail où la reconnaissance des compétences professionnelles est faible. De fait, les professions les plus féminisées (assistante maternelle, agent de service hospitalier, agent de service de la fonction publique) sont celles qui connaissent les plus forts taux d'enfermement dans l'emploi peu qualifié (Milewski et alii, 2005).

Toutes ces familles professionnelles connaîtront un nombre très important de postes à pourvoir. L'apparition de difficultés durables de recrutement sera d'autant plus probable que le vivier traditionnel de recrutement diminuera (cf. Seconde partie, chapitre II.3.1). Par ailleurs, certaines de ces activités ou certains métiers connexes, notamment au sein de la fonction publique hospitalière et territoriale, semblent structurellement plus attractifs que ces mêmes activités exercées dans un contrat de gré à gré avec un particulier par exemple.

Des innovations seront donc rendues nécessaires dans l'organisation de ces activités afin de limiter l'impact des difficultés de recrutement attendues. Elles font partie intégrante du plan de développement des services à la personne (cf. encadré, II.1.2). Certaines de ces innovations ont déjà vu le jour<sup>21</sup> et on peut y repérer trois enjeux centraux :

---

<sup>21</sup> Voir la seconde partie, chapitre II et la fiche T, « Services aux particuliers ». On peut aussi consulter le site de l'Agence Nationale des Services à la Personne (<http://www.servicesalapersonne.gouv.fr/>), agence créée dans le cadre de la loi de juillet 2005, afin, entre autres choses, de recenser, populariser et impulser ces différentes innovations.

- une plus grande mixité de ces métiers, basée sur une réflexion approfondie concernant les freins à l'entrée des hommes ;
- une meilleure identification et reconnaissance des compétences réellement exercées dans ces activités (CAS, 2007), rendues notamment possibles par un rôle accru de l'encadrement intermédiaire ;
- une diversification et une plus grande intégration de ces différentes activités, organisées autour de filières (petite enfance, personnes âgées, entretien des locaux) et non seulement autour des statuts (employeur particulier, public, associatif, privé commercial) ou des lieux d'exercice (domicile, établissement, etc.).

Pour illustrer ce dernier point, on peut ainsi relever l'exemple d'une association d'aide aux personnes âgées intervenant le matin à domicile et organisant des activités en commun avec une maison de retraite l'après-midi. Dans le secteur du nettoyage, des entreprises pourraient proposer leurs services, en s'alliant avec d'autres prestataires, à d'autres entreprises pour le nettoyage de leurs locaux et à des particuliers pour l'entretien de leur domicile. Cette multi-activité est déjà fréquente, un nombre important de salariés exerçant des activités complémentaires pour de multiples employeurs (Beffy, 2006a). L'objectif d'une diversification et d'une intégration de ces activités au sein d'une même entreprise ou d'un réseau d'entreprises, serait de transférer la responsabilité de l'organisation et de la coordination de cette multi-activité du salarié lui-même vers un employeur.

Comme pour le commerce et l'hôtellerie-restauration (voir ci-dessus, III.3.2), ces innovations s'inscrivent dans des relations denses entre entreprises complémentaires au sein d'un même bassin d'emploi (cf. IV.1). Ces réseaux peuvent servir de support à l'augmentation du temps de travail et à l'ouverture de perspectives professionnelles pour les salariés.

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

Les transformations qui pourraient apparaître sur les différents marchés du travail, professionnels, internes et externes, influenceront fortement sur la position des jeunes vis-à-vis de l'emploi. Le recours à des jeunes débutants, s'il ne représente que 9 % des flux d'entrées moyens dans l'emploi, est, en effet, une solution souvent avancée par les professionnels pour faire face à des besoins de recrutement. Les projections réalisées pour l'Éducation nationale (Chirache, Sauvageot et Ait-Kaci, 2006) mettent en lumière que les recrutements de jeunes, qu'ils aient ou non achevé leurs études initiales, pourraient augmenter plus ou moins fortement dans les années qui viennent. Selon les différentes variantes étudiées, les recrutements<sup>22</sup> moyens pourraient se situer entre 594 000 et 620 000 par an en moyenne sur la période 2002-2015. Ces flux seraient ainsi équivalents, voire supérieurs, à ceux des années 1998 à 2001, moment de forte croissance de l'emploi, et particulièrement de l'emploi des jeunes.

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

Ces recrutements s'adressent de plus en plus à des jeunes en cours d'études : la part des jeunes encore en études parmi les débutants recrutés est ainsi passée de 27 % au cours de l'année 1990 à 44 % en 2001. On estime ainsi que près de la moitié des étudiants inscrits à l'université (y

---

<sup>22</sup> La comptabilisation de ces flux dépend beaucoup des hypothèses retenues : inclut-on ou non les embauches en cours d'études (emplois d'étudiants et/ou apprentissage) ? ; observe-t-on l'emploi quelques mois après la fin de la sortie des études initiales ou au bout de quelques années ? ; etc. Par ailleurs, le changement de série de l'enquête Emploi de l'Insee en 2003 a introduit des difficultés supplémentaires. Chaque solution permet de rendre compte d'un point de vue spécifique et il n'existe pas de définition universellement reconnue parmi les statisticiens pour définir les recrutements de jeunes, contrairement à la définition d'un sortant du système éducatif qui a pu faire l'objet d'un relatif consensus (CEREQ, DPD et INSEE, 1998). Deux indicateurs sont analysés conjointement ici. D'une part, les embauches au cours d'une année de personnes se déclarant en formation initiale scolaire ou universitaire l'année précédente ; cette définition, qui inclut les embauches en cours d'études est cohérente avec celle retenue par le BIPE pour les projections Emploi-Formation de l'Éducation nationale (Chirache, Sauvageot et Ait-Kaci, 2006). D'autre part, l'emploi des jeunes est appréhendé au travers du taux d'emploi des personnes ayant achevé leurs études initiales depuis moins de deux ans. Des analyses économétriques ont permis de préciser, selon les niveaux de diplôme, l'articulation entre recrutements de jeunes et taux d'emploi des sortants récents.

compris en IUT) travaille, de manière occasionnelle ou non, au cours de l'année universitaire (Gruel et Tiphaine, 2004). Cette situation correspond à deux logiques distinctes.

D'une part, les emplois intégrés au cursus - apprentissage, stages longs, statuts salariés de certains étudiants en entrée dans la profession (médecins internes, doctorants, etc.) - représentent une part importante de ces embauches et participent au développement de la professionnalisation des études. Un tel mouvement n'est pas exempt de contradictions, les employeurs et les structures éducatives ayant mis en place cette professionnalisation précoce autant pour disposer de jeunes salariés rapidement opérationnels, que pour construire des signaux permettant aux entreprises d'affiner leurs critères de sélection parmi le nombre longtemps croissant de diplômés (Aubry et Dauty, 2004). Il est vraisemblable que les dispositifs d'emplois intégrés continueront à se développer parce qu'ils permettent aux jeunes d'acquérir, parallèlement à une certification reconnue, des compétences relationnelles difficiles à acquérir dans un cursus scolaire classique. Ces dispositifs constituent de fait, pour les jeunes en cours d'études à tous les niveaux de formation, une forte protection contre le chômage (Beduwé et Giret, 2005), en fonctionnant fréquemment comme une phase de présélection. Par ailleurs, l'interdiction<sup>23</sup> dorénavant faite aux entreprises de recourir à des stagiaires pour un emploi relevant des contrats normaux du Code du Travail, ainsi que la charte des stages en entreprise rappelant notamment la finalité pédagogique des stages, devraient permettre de limiter les effets d'aubaines pour les employeurs et ainsi assurer pleinement le rôle des stages en entreprises dans les cursus professionnalisants.

La seconde raison du développement des embauches en cours d'études provient du développement de certains emplois à temps partiel, considérés comme peu qualifiés et destinés à des étudiants. S'ils ne représentent que 1,5 % de l'emploi total, ces emplois sont fortement concentrés dans quelques familles professionnelles où ils représentent entre 5 et 10 % du total des emplois : l'animation socio-culturelle (V4), les emplois du commerce (R0, R1), les emplois de la restauration (S2). Ces « emplois d'étudiant » sont toutefois beaucoup moins développés que dans d'autres pays européens, comme le Royaume-Uni, le Danemark ou les Pays-Bas, où près d'un salarié sur trois est un étudiant dans les secteurs du commerce de détail ou des hôtels cafés-restaurants (Chagny, et Passet, 2006). Les employeurs recherchent auprès des étudiants en cours d'études des qualités d'autonomie alliées à l'acceptation d'emplois de faible durée et à fort *turn-over* (Lochard et Ughetto, 2006). Le recours à cette main-d'œuvre a aussi été rendu possible par l'élargissement de l'origine sociale des étudiants lié au développement de l'accès au baccalauréat dans les années 1985-1995. Ces emplois sont indispensables aux étudiants d'origine modeste pour acquérir leur autonomie financière tout en poursuivant des études, même s'ils mettent parfois en péril leur réussite scolaire (Gruel et Tiphaine, 2004).

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

Au cours de la décennie 1990, le niveau de diplôme où les débutants ont été recrutés a fortement augmenté. Les travaux de la DEP font l'hypothèse que ces niveaux de diplômes continueront à progresser dans les années à venir, mais à un rythme plus modéré (Chirache, Sauvageot et Ait-Kaci, 2006). L'évolution la plus sensible se situerait du côté de la très forte chute des recrutements des jeunes sans diplôme (niveau Vbis et VI), à l'exception des entrées en apprentissage à la fin de la troisième. Parallèlement, la proportion de jeunes diplômés du supérieur et au niveau du baccalauréat dans les recrutements de débutants continuerait à progresser. Cette montée des niveaux de recrutement de jeunes serait de faible ampleur dans les services administrés (fonction publique, santé, éducation, etc.) : le développement des services d'aide aux personnes, la très forte hausse des recrutements d'aides soignants (cf. Seconde partie, chapitre II), ainsi que le moindre déclassement éventuel des entrées dans la fonction publique pour les catégories C (cf. III.2) expliqueraient cette évolution atypique. Dans les autres secteurs, les jeunes recrutés auraient des niveaux de diplôme de plus en plus élevés, avec des hausses sensibles des diplômés de niveau III (Bac +2) dans l'industrie et la construction.

Ces évolutions sont largement confirmées par l'analyse des familles professionnelles. Ainsi, dans l'industrie, les niveaux de formation des ouvriers, y compris des ONQ, sont en forte augmentation ces dernières années, accompagnant ainsi le mouvement de montée en valeur ajoutée des entreprises (cf. II.1.5). Un tel mouvement est aussi sensible dans les métiers du bâtiment, et plus encore dans les métiers administratifs (cf. II.1.3), les recrutements au niveau CAP-BEP ayant par exemple pratiquement disparu pour les métiers du secrétariat (L0) ou de la comptabilité (L1). Ces mouvements pourraient s'accompagner d'un recours croissant à de jeunes débutants afin de faire

---

<sup>23</sup> Article 6 du décret n° 2006-1093 du 29 août 2006 pris pour l'application de la loi pour l'égalité des chances.

face à un nombre en hausse de postes à pourvoir. Dans le cas des secteurs de la banque et des assurances, il s'agit de profiter des nombreux départs en fin de carrière pour modifier les profils des salariés et accompagner le changement des métiers de base, d'une logique de *back office* à une offre d'un service polyvalent au client en *front office* (CGP, 2005). Une telle stratégie s'accompagne d'un recours accru à de jeunes débutants d'un niveau de formation relativement élevé, généralement de niveau III, en privilégiant les profils de techniques de vente plutôt que les formations aux techniques bancaires (Aubry et Dauty, 2004) ou assurantielles.

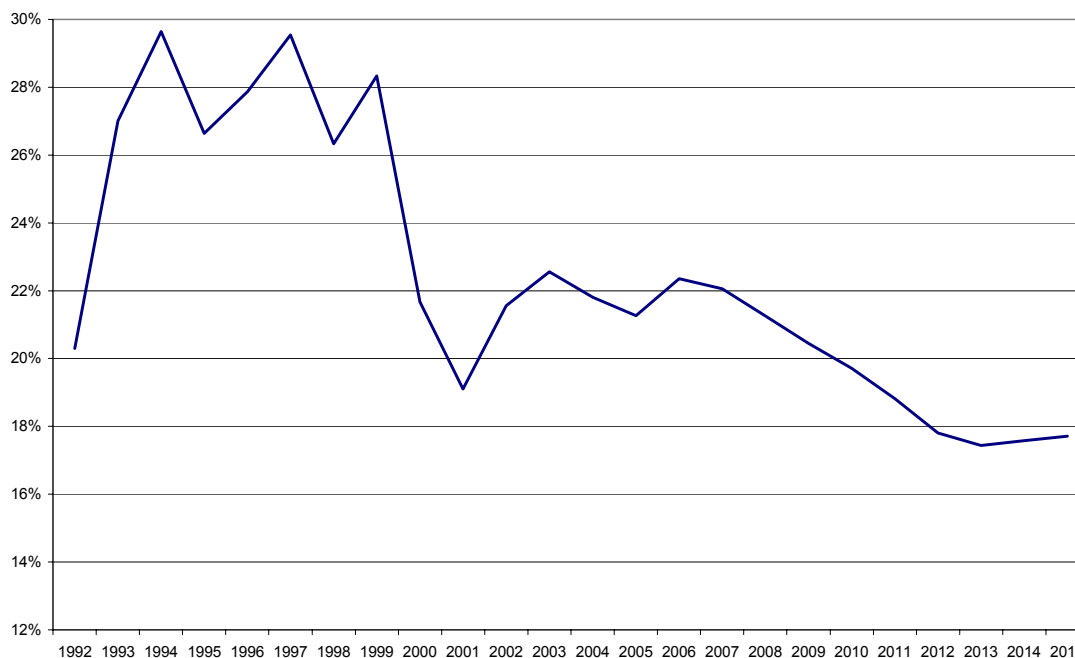
La progression des niveaux de recrutement ne devrait toutefois pas être aussi sensible que dans la période précédente. Dans les années 1990, en effet, la conjonction d'une très forte progression des sorties de diplômés du supérieur et d'un niveau relativement élevé du chômage des jeunes a conduit certains employeurs à recruter au plus haut niveau de diplôme possible, y compris pour des postes considérés comme peu qualifiés. Ce phénomène de déclassement (cf. I.3) est massif aujourd'hui (Biscourp, 2006, Giret, Nauze-Fichet et Tomasini, 2006), même s'il est difficile de distinguer ce déclassement de l'élévation des compétences nécessaires pour un poste donné. Toutefois, un certain nombre d'employeurs ont pu constater ces dernières années les difficultés à maintenir sur ces postes de jeunes salariés dont la formation initiale pouvait leur permettre d'accéder à des emplois plus qualifiés et mieux rémunérés.

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

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

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

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



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

Cette évolution positive de l'emploi ne devrait cependant profiter qu'aux jeunes les plus diplômés. Certaines familles professionnelles qui recrutent déjà massivement parmi les débutants diplômés du supérieur (niveaux I et II), comme les enseignants (W0), les informaticiens (M0), les personnels de la recherche (N0), ou au niveau Bac +2 (niveau III) comme les infirmières (V1) et les techniciens du bâtiment (B6), auront un nombre important de postes à pourvoir. Cette demande



soutenue de jeunes diplômés par les entreprises et l'administration pourrait conduire éventuellement à des situations de quasi plein emploi, voire à des pénuries de main-d'œuvre (tableau n° 19).

*A contrario*, la situation des sortants sans diplôme ou avec le seul BEPC continuerait à se dégrader, particulièrement pour les jeunes hommes dont les rares débouchés sont généralement des emplois très instables et non qualifiés de la logistique (J0), de la sécurité (T3) et dans une moindre mesure du bâtiment (B0). Pour les jeunes filles faiblement diplômées, beaucoup moins nombreuses que les jeunes hommes<sup>24</sup>, la situation du point de vue du chômage pourrait être moins dégradée du fait des recrutements importants qui interviendront dans les emplois peu qualifiés des services qui leur sont ouverts : caissières et employées de libre-service (R0), employées de l'hôtellerie et de la restauration (S2), agents de service (T4). Toutefois, ces emplois sont très massivement à temps partiel, ce qui fragilise le lien de ces jeunes filles avec le marché du travail (Milewski et alii, 2005) Si leur taux de chômage peut éventuellement s'améliorer par rapport à celui des jeunes hommes faiblement diplômés, leur taux d'activité pourrait rester faible.

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

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

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

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

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

Pour les sortants titulaires d'un CAP-BEP et du baccalauréat<sup>25</sup>, la situation continuerait à être très contrastée selon les spécialités de formation. Le maintien des recrutements à ces niveaux pour faire face au renouvellement d'ouvriers qualifiés de l'industrie et du bâtiment (cf. III.1.1) permettrait de maintenir les perspectives d'insertion rapide dans ces spécialités. Elles s'appuieraient aussi sur le développement marqué des formations en alternance. Il en irait de même pour les titulaires d'un diplôme de niveau V de la santé et de l'action sociale, comme celui d'aide soignante (V0). Toutefois, les liens entre spécialité de formation et métier sont souvent très lâches (Chardon, 2006a), six jeunes diplômés de l'enseignement technique et professionnel sur dix occupant un emploi en dehors des métiers cibles ou proches de leur formation (OREFRA-DEP, 2004). Ces jeunes débutants pourraient se retrouver par ailleurs en concurrence avec des adultes plus âgés, passant par d'autres formes de certifications des qualifications, qu'il s'agisse de formations pour adultes ou de la validation des acquis de l'expérience.

Cette évolution tendancielle, contrastée selon les niveaux de formation, pourrait en retour modifier les perspectives d'évolution des sorties du système éducatif. D'une part, les situations de quasi plein emploi éventuelles pour les sortants diplômés des niveaux Bac +2 ou Bac +3 pourraient conduire certains étudiants en échec dans les filières générales à se réorienter volontairement vers des formations à visée professionnelle comme les licences professionnelles. Une telle évolution permettrait de retrouver la destination initiale de ce type de formation, actuellement essentiellement utilisée par des étudiants d'IUT ou de STS comme troisième année d'études. Elle permettrait ainsi de

<sup>24</sup> Les sorties aux niveaux VI et Vbis représentaient en 2002 12% des sorties des garçons et 8% des sorties des filles (source : Insee, enquête Emploi).

<sup>25</sup> Les sortants de niveau Bac sont essentiellement des titulaires de baccalauréat professionnel.



progresser vers l'objectif politique de 50 % d'une génération diplômée du supérieur (HCEEE, 2006). Elle supposerait toutefois un accompagnement renforcé des étudiants en début de cursus universitaire afin de leur permettre de se réorienter suffisamment tôt, mais aussi un effort financier conséquent, les formations professionnalisantes étant beaucoup plus coûteuses que les formations généralistes.

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

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

La situation des personnes de 50 ans et plus devrait aussi connaître des évolutions très contrastées selon le niveau de qualification.

La France se caractérise par un taux d'emploi particulièrement faible au-delà de 50 ans. La récente évolution positive depuis 2000 de cette situation ne doit pas faire illusion : il s'agit essentiellement d'un effet démographique lié aux différences importantes de taille entre les générations, même si l'âge de départ a reculé avec l'amélioration de la conjoncture (cf. I.1).

Parmi les éléments causaux avancés revient fréquemment l'idée d'une « culture » du départ précoce, qui se serait progressivement installée dans un relatif consensus social à partir de la fin des années 1970. L'abondance relative de jeunes arrivant sur le marché du travail et leurs difficultés persistantes d'insertion professionnelle ont conduit les employeurs et les salariés à considérer comme légitime l'éviction des plus âgés pour faciliter l'entrée des jeunes dans l'emploi. Différents dispositifs institutionnels ont ainsi été mis en place, validant les évolutions de la demande de travail qui conduisaient les employeurs à rajeunir la pyramide des âges de leur entreprise, ou à ralentir son vieillissement, et à se moderniser en profitant d'une main-d'œuvre jeune, abondante et mieux formée que celle qui partait.

Face aux évolutions démographiques, les enjeux de financement de la protection sociale conduisent aujourd'hui à favoriser le recul des âges de départ (cf. I.1). Il est par ailleurs souvent avancé que cet allongement des carrières professionnelles est de nature à limiter l'apparition de tensions : en gardant les salariés un peu plus longtemps en emploi, le nombre de postes à pourvoir diminue ainsi légèrement, réduisant le nombre d'entrées externes nécessaires. Un recul supplémentaire par exemple de 6 mois de l'âge de départ, correspondrait à un volume de départs diminué de 5 % en dix ans, ou encore à 30 000 postes à pourvoir en moins chaque année. Même si cette solution est transitoire pour limiter l'apparition de difficultés de recrutement, il convient d'examiner dans quelle mesure et dans quels métiers les employeurs pourraient être conduits, du fait même de l'apparition de tensions, à garder un peu plus longtemps leurs salariés. Surtout, une telle analyse indique en creux les métiers et les secteurs où l'intervention des acteurs sera nécessaire pour permettre la remontée globale des taux d'emploi après 50 ans. La diversité des solutions à apporter (Jolivet et Volkoff, 2006) doit en effet se bâtir sur l'analyse précise des freins et des marges de manœuvre.

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

L'âge moyen de départ diffère fortement d'un métier à l'autre. En 2000, il s'étalait de 53 ans pour les personnels de l'armée, de la police et les pompiers, à près de 64 ans pour les médecins (tableau n° 20).

Tableau n° 20  
Les familles professionnelles où les âges de départs en 2000  
sont inférieurs à 57 ans et celles où ils sont supérieurs à 60 ans

Les FAP où l'âge de départ est le plus faible		Les FAP où l'âge de départ est le plus élevé	
T5 Armée, pompiers, police	53	A2 Techniciens, cadres agriculture	60
F0 ONQ textile et cuir	56	W1 Formateurs, recruteurs	60
C1 OQ électricité et électronique	56	V4 Professionnels action sociale	60
J2 Conducteurs engins traction	56	T3 Gardiens, agents de sécurité	60
A3 Marins, pêcheurs	56	N0 Personnels études et recherche	60
E0 ONQ process	56	V3 Professions paramédicales	60
J5 Agents tourisme et transports	57	A0 Agriculteurs, sylviculteurs	60
C2 Techniciens et AM électricité	57	S3 Patrons HCR	61
J4 Agents exploitation transports	57	T1 Employés de maison	61
D4 OQ mécanique	57	T2 Assistants maternels, aides à domicile	61
V0 Aides soignants	57	U0 Prof. de la communication	61
E1 OQ process	57	L6 Dirigeants d'entreprises	61
J0 ONQ manutention	57	U1 Prof. des arts et des spectacles	62
Q1 Employés, techniciens assurances	57	T0 Coiffeurs, esthéticiens	62
S1 Cuisiniers	57	P3 Professionnels du droit	64
B3 ONQ second œuvre bâtiment	57	V2 Médecins et assimilés	64
B1 OQ travaux publics et béton	57		
D2 OQ formage métal	57		
G1 Techniciens et AM maintenance	57		
E2 Techniciens et AM process	57		
D6 Techniciens et AM en mécanique	57		
F5 Techniciens AM des industries légères	57		
D3 ONQ mécanique	57		
F4 Ouvriers des industries graphiques	57		
J1 OQ manutention	57		

*Note : les âges de départ correspondent à des espérances d'âge de départ, c'est-à-dire l'âge moyen auquel une génération fictive partirait si elle connaissait les mêmes probabilités de départ par âge que celles constatées en 2000. Ce concept, équivalent à celui d'espérance de vie utilisé par les démographes, permet de rendre compte des âges de départ indépendamment des effets démographiques (cf. encadré n° 1).*

*Source : Enquêtes Emploi de l'INSEE, calculs CAS*

Certaines familles professionnelles se caractérisent ainsi par des âges de départ relativement élevés. On y trouve des métiers d'indépendants – agriculteurs (A0), médecins (V2), avocats et notaires (P3), patrons d'HCR (S3), etc. – où il est fréquent que les personnes prolongent leur activité, y compris en reprenant du service auprès du repreneur de leur entreprise. Certains métiers très qualifiés du tertiaire – professionnels de la recherche (N0), de la communication (U0), artistes (U1) – se caractérisent aussi par des âges de départ élevés, l'intérêt pour le métier conduisant souvent les personnes à prolonger leur activité, éventuellement au-delà de l'âge où elles pourraient bénéficier d'une retraite à taux plein. On trouve enfin des métiers « féminins » peu qualifiés, où les personnes ont connu des carrières discontinues et où elles cherchent à rester le plus longtemps en emploi pour s'assurer une pension décente.

Dans d'autres familles, au contraire, l'âge de départ est systématiquement faible. On peut repérer là aussi trois populations distinctes.

D'abord, des métiers où des dispositifs institutionnels permettent aux salariés de liquider relativement tôt leur pension, essentiellement au sein des fonctions publiques et des régimes spéciaux. Cela concerne l'armée et la police (T5), mais aussi les agents de conduite et d'exploitation des grandes entreprises de transport (J3, J4) ou les personnels soignants de catégorie B ou C de la fonction publique hospitalière (V0, V1). La plupart de ces dispositifs ont été mis en place pour prendre en compte la pénibilité ou la dangerosité d'un métier.

On trouve aussi des secteurs et des métiers où les effectifs sont en forte diminution et où le recours aux mesures d'âge (préretraites, DRE) est important. C'est par exemple le cas des ouvriers non qualifiés du textile (F0) ou des industries de process (E0). De tels dispositifs sectoriels continueront à perdurer dans les années qui viennent. Le plan textile mis en place fin 2005 par le gouvernement pour permettre à ce secteur de faire face à la libéralisation des échanges avec des

pays comme la Chine, a par exemple confirmé le maintien d'un programme de préretraites ouvert aux salariés dès l'âge de 56 ans.

Enfin, les métiers où les conditions de travail peuvent user prématurément les salariés sont généralement caractérisés par des âges de départ relativement faibles.

### III.5.2. Les départs pour raisons de santé

Les départs pour raisons de santé ou inaptitude représentent 17 % du total des départs sur la période 2003-2005, alors qu'ils ne représentaient que 12 % des départs au milieu des années 1990. Cette hausse est vraisemblablement due aux restrictions apportées à l'accès aux préretraites à partir de 1999 (cf. I.1.1). La plupart des dispositifs permettant un départ anticipé (préretraites, en particulier les CATS<sup>26</sup>, départs anticipés pour carrière longue, etc.) ont, de fait, aussi servi et servent encore à permettre le départ de salariés qui connaissent des difficultés de santé.

Une trentaine de familles professionnelles concentrent l'essentiel des départs pour invalidité ou congés de longue maladie. Il s'agit essentiellement de métiers masculins d'ouvriers, dans le bâtiment, la mécanique, la manutention. Mais on retrouve aussi des métiers peu qualifiés de services, très féminisés, dont l'accès se fait souvent en cours de carrière. Les problèmes de santé peuvent aussi être liés à l'exercice antérieur d'un métier pénible, surtout lorsqu'il s'agit d'une reconversion après un emploi d'ouvrier non qualifié. Néanmoins, on retrouve dans la plupart des métiers concernés au moins un des trois éléments constitutifs des activités considérées comme pénibles, c'est-à-dire conduisant à une diminution de l'espérance de vie sans incapacité (Struillou, 2003) : des efforts physiques marqués, un environnement agressif ou un travail en horaires décalés.

Cette pénibilité du travail est un frein massif à la prolongation d'activité dans ces métiers, les salariés n'étant généralement plus en état de poursuivre leur emploi sur le même poste de travail. C'est la raison pour laquelle la loi de 2003 sur la réforme des retraites a incité les partenaires sociaux à ouvrir le dialogue sur la prise en compte de la pénibilité du travail d'une part, et à envisager les voies d'une augmentation des taux d'emploi après 50 ans d'autre part. Plusieurs pistes complémentaires peuvent être ainsi envisagées.

Une première piste concerne la reconnaissance des situations pénibles et leur traduction éventuelle dans le bénéfice d'une retraite à taux plein de manière anticipée en fonction de la durée d'exposition aux facteurs de pénibilité. Cette reconnaissance ne se traduirait pas nécessairement par une forte hausse des départs en fin de carrière, mais plutôt par d'autres types de sortie, dans ce cas des départs à la retraite pour pénibilité plutôt que pour inaptitude. Une telle reconnaissance conduirait à de forts bouleversements dans un secteur comme le bâtiment où aucune mesure de préretraite n'a jamais été mise en place.

Une deuxième voie d'action plus prometteuse sur le moyen terme vise, par des mesures de prévention, une amélioration sensible des conditions de travail et une limitation des temps d'exposition aux situations pénibles à tout âge. Une piste complémentaire consisterait à reconstruire des postes de travail accessibles à des personnes usées, postes ayant actuellement tendance à disparaître. Ils pourraient prendre la forme du tutorat pour améliorer l'accueil de jeunes dans l'entreprise et organiser les transferts de savoir-faire. Une troisième voie conduirait à organiser des mobilités vers des postes de travail moins pénibles. Ce type de mobilité s'est spontanément mis en place dans un secteur comme le bâtiment, où les postes de conducteurs d'engins (J2) sont très fréquemment tenus par des salariés handicapés (Amira et Meron, 2006), vraisemblablement d'anciens ouvriers victimes d'accidents du travail.

Ces dernières pistes d'action seront toutefois lentes à faire sentir leurs effets pour les salariés les plus âgés qui ont déjà connu ces situations pénibles. Elles ne se traduiraient par une amélioration des taux d'emplois qu'à moyen terme, au-delà de l'horizon 2015.

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

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

---

<sup>26</sup> CATS : cessation d'activité pour certains travailleurs salariés, voir note n°3 (I.1).

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

Le deuxième cas de figure correspond aux familles professionnelles où la demande de travail est dynamique, mais où les sorties pour raisons de santé sont fréquentes. Environ 30 % des quinquagénaires occupent un métier ayant ces caractéristiques. Les contraintes de pénibilité y sont souvent fortes comme pour les aides soignants (V0), la plupart des métiers du transport, de la logistique et de la manutention (J0, J1), les ouvriers qualifiés du bâtiment (B1, B2, B5) et certains ouvriers qualifiés de l'industrie (mécanique B4, réparation automobile B5, du bois F3, de la maintenance G1).

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

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

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

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

### III.6. Le recours à l'immigration est-il une réponse à d'éventuelles tensions sur le marché du travail ?<sup>27</sup>

La perspective d'éventuelles difficultés de recrutement alimente régulièrement l'idée qu'un recours accru à une immigration de travail pourrait apparaître comme nécessaire dans les années à venir. Les perspectives démographiques de la France, marquées par le maintien d'une fécondité élevée par rapport à ses principaux voisins et un solde migratoire stabilisé autour de 100 000 personnes supplémentaires par an, conduiront toutefois à une stabilité de la population en âge de travailler sur longue période (cf. I.2). De ce point de vue, il n'y a pas de risque de pénurie généralisée de main-d'œuvre dans les années à venir qui justifierait de mettre en place une politique massive d'accueil, comme cela a pu être le cas dans les années 1960. Par ailleurs, si les régimes de protection sociale sont mis en péril par la très forte augmentation relative du nombre de personnes âgées par rapport aux personnes d'âge actif, l'immigration de travailleurs ne saurait être une réponse appropriée pour y remédier.

L'immigration représente toutefois une part non négligeable de l'emploi et des flux sur le marché du travail. L'emploi immigré reste très concentré dans certaines familles professionnelles peu qualifiées, particulièrement dans les métiers du bâtiment, de la mécanique, de l'hôtellerie-restauration et des emplois aux particuliers (tableau n° 21). À ces familles, il convient d'ajouter la situation spécifique des métiers saisonniers de l'agriculture.

Tableau n° 21

Les familles professionnelles où les immigrés représentent plus de 10 % des effectifs en 2003

B0 ONQ gros œuvre bâtiment	22,7
B1 OQ travaux publics et béton	18,7
B2 OQ gros œuvre bâtiment	25,2
B4 OQ bâtiment second œuvre	10,7
D2 OQ formage métal	10,9
D4 OQ mécanique	10,5
F0 ONQ textile et cuir	17,1
F1 OQ textile et cuir	19,8
J2 Conducteurs engins traction	20,6
S1 Cuisiniers	13,4
S2 Employés AM hôtellerie	17,0
S3 Patrons HCR	16,8
T1 Employés de maison	29,7
T2 Assistants maternels, aides à domicile	11,0
T3 Gardiens et agents de sécurité	24,1
T4 Agents entretien	13,2
U1 Professionnels des arts et spectacles	10,1
W1 Formateurs recruteurs	10,2
<b>Ensemble population active occupée</b>	<b>7,6</b>

Lecture : en 2003, 22,7 % des personnes travaillant comme ONQ du gros œuvre du bâtiment étaient immigrés, c'est-à-dire nés étrangers à l'étranger.

Source : enquête Emploi 2003, INSEE

Les populations immigrées, surtout d'origine non européenne, sont toutefois confrontées à un niveau de chômage très élevé. En 2003, 18 % des immigrés étaient au chômage contre 9 % pour la population autochtone, l'écart étant d'autant plus élevé que la date d'arrivée en France est récente. Cette différence de taux de chômage s'explique en partie par les différences de niveau de formation. D'autres éléments doivent aussi être soulignés, comme le degré de maîtrise de la langue, les secteurs d'activité vers lesquels se concentre la recherche d'emploi, la densité inégale des réseaux d'entraide, la non-reconnaissance des diplômes acquis à l'étranger. Enfin, plusieurs millions d'emplois sont interdits partiellement ou totalement aux étrangers non communautaires. Cependant,

<sup>27</sup> Ce chapitre s'inspire largement du rapport du Centre d'analyse stratégique, « Besoins de main-d'œuvre et politique migratoire », mars 2006 (CAS, 2006b).

l'ampleur de cet écart de taux de chômage suggère l'existence de pratiques discriminatoires chez les employeurs.

À l'avenir, des besoins ponctuels dans certains secteurs et certains bassins d'emploi pourront justifier le recours à une immigration de travail plus importante. Mais ces besoins doivent surtout trouver des réponses adaptées au niveau local dans le cadre plus global des politiques territorialisées de l'emploi. En effet, le caractère non uniforme des besoins de main-d'œuvre étrangère et leur concentration sur certains métiers, certains bassins d'emploi et certaines périodes de l'année (travail saisonnier) militent en faveur d'une gestion déconcentrée des migrations de travail. Par ailleurs, les principales fédérations professionnelles concernées par ces tensions récurrentes (agriculture, bâtiment, hôtellerie-restauration) ne revendiquent pas, malgré les demandes exprimées par certains de leurs adhérents, une modification de la politique migratoire. Elles considèrent qu'un assouplissement marqué du recours massif à la main-d'œuvre étrangère pourrait limiter l'impact des politiques volontaristes de recrutement que ces branches mettent en œuvre, ainsi que les efforts déployés pour fidéliser les salariés dans les métiers concernés.

Une telle politique déconcentrée des migrations de travail a déjà fait les preuves dans le passé de sa capacité à gérer des situations de fortes tensions ponctuelles, comme ce fut le cas pour les informaticiens à la fin des années 1990. Elle mérite toutefois d'être rénovée afin que, localement, puissent être gérés les horizons temporels des différents acteurs, entre les besoins immédiats des entreprises, qui demandent qu'il soit répondu de façon plus souple et plus rapide à leurs demandes de recrutement, et les analyses à plus long terme des besoins locaux (cf. IV.2). Cela implique, en particulier, de développer des outils plus performants d'analyse des besoins du marché du travail, au niveau local comme au niveau national, avec le concours des partenaires sociaux.

Au-delà de ces besoins ponctuels d'immigration de travail, l'ensemble des immigrés qui viennent séjourner légalement en France, notamment pour raisons familiales, ont vocation à alimenter le marché du travail. Cette situation explique d'ailleurs le poids important des femmes immigrées parmi les employés de maison (T1), les assistantes maternelles et les aides à domicile (T2), du moins en région parisienne pour ces dernières. Les difficultés persistantes d'accès au marché du travail des immigrés pose toutefois la question de l'accompagnement vers l'emploi, particulièrement pour les femmes. Il faut délibérément envisager les moyens de faire en sorte que cette population, qui vient résider durablement en France, puisse s'intégrer professionnellement et participer au mieux au développement économique du pays, par la mise à niveau linguistique et l'inscription dans des parcours d'insertion professionnelle différenciés, pouvant comporter formation professionnelle et certification des qualifications y compris par validation des acquis de l'expérience. Ces efforts doivent aussi porter sur la lutte contre les discriminations à l'embauche.





## IV. Du diagnostic à l'action : le rôle des branches, des territoires et des acteurs publics

Les branches, les acteurs territoriaux et les acteurs publics (notamment le service public de l'emploi) ont des rôles essentiels à jouer pour permettre aux individus et aux entreprises de tirer le meilleur parti des évolutions à venir. C'est en effet à leur niveau, dans leurs actions coordonnées auprès des chômeurs, des salariés et des entreprises, que pourra être effectivement prise en compte cette diversité de situations et que pourra être organisée et construite la rencontre entre offre et demande de travail.

L'accompagnement des entreprises pour une meilleure anticipation des difficultés qu'elles pourraient rencontrer doit venir compléter l'accompagnement des personnes dans leurs mobilités sur le marché du travail.

Ces actions peuvent viser une amélioration globale de la qualité de l'emploi, en articulant les dimensions de l'emploi, de la formation, du travail et du développement économique. Elles seront efficaces si elles sont basées sur l'anticipation des enjeux et un diagnostic partagé.

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

Face aux différents enjeux soulignés dans ce rapport, les pouvoirs publics auront un rôle essentiel à jouer à la fois pour limiter l'apparition de tensions sur le marché du travail et permettre à l'emploi d'augmenter (cf. I.3). Sans chercher à être exhaustif, la mise en place d'un suivi personnalisé des demandeurs d'emploi par le service public de l'emploi, les initiatives visant à améliorer l'orientation professionnelle des élèves et des étudiants, le plan d'action concerté pour l'emploi des seniors et le plan de développement des services à la personne, sont autant de leviers qui pourront permettre à l'ensemble de l'économie française de s'adapter aux évolutions à venir.

La diversité des situations, d'un métier à l'autre, d'un secteur à l'autre, d'un bassin d'emploi à l'autre, ne permet toutefois pas d'envisager des solutions globales applicables partout. Il faut donc aussi envisager des solutions élaborées dans l'environnement immédiat de l'entreprise, par l'action coordonnée des acteurs intermédiaires (branches, territoires, service public de l'emploi, etc.). C'est aussi à ce niveau que pourront se modifier et s'élaborer de nouvelles règles d'appariement entre la demande et l'offre de travail.

Chercher à élaborer de nouvelles règles ne signifie pas chercher à résoudre l'ensemble des déséquilibres actuels et futurs du marché du travail ou à trouver la clé d'un plein emploi futur. C'est plus modestement construire le cadre qui permettra de faire profiter les entreprises et les personnes des évolutions qui se manifesteront dans les années qui viennent.

À ce titre, l'accompagnement des entreprises pour une meilleure anticipation des difficultés qu'elles pourraient rencontrer doit venir compléter l'accompagnement des personnes dans leurs mobilités sur le marché du travail. Dans ce cadre, et au vu des constats faits dans ce rapport, deux principes généraux d'actions peuvent être définis :

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

La combinaison nécessaire de ces deux principes d'action passe par des initiatives inscrites dans un ensemble plus large que l'entreprise, sur un espace où il est possible de *mutualiser* les effets positifs de ces mobilités qualifiantes.

Ces deux principes généraux ci-dessus ne prennent sens que dans les contextes économiques, sociaux, sectoriels et territoriaux, dans lesquels les individus et les entreprises évolueront. C'est donc au croisement de ces différentes logiques, à l'intersection du sectoriel et du territorial, que devront être posés les différents enjeux et définis les objectifs. Trois pistes de réflexion, éclairées par des exemples de mise en œuvre sur le terrain, peuvent être dégagées. Ces

pistes ne visent pas à fournir un cadre normatif, qui serait hors de propos dans ce rapport, mais plutôt des dimensions dont les acteurs peuvent s'emparer pour définir leurs propres enjeux et objectifs. Les exemples présentés ci-dessous s'intéressent surtout à l'accompagnement des entreprises. Un tel choix ne signifie pas que les actions visant à améliorer le retour à l'emploi n'ont pas de rôle à jouer. Mais ces actions ont largement été décrites et évaluées dans d'autres rapports (voir CERC, 2005b, par exemple). Il paraît important de souligner la nécessité de cette double approche, en direction des personnes et des entreprises.

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

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

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

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

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

- faciliter l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés, par exemple par le développement du tutorat ;
- mettre en place des espaces de réflexion entre collègues pour permettre la construction de l'expérience<sup>28</sup> ;
- mettre en place des outils permettant d'éviter l'obsolescence des qualifications des salariés ;
- améliorer les conditions de travail et d'emploi pour éviter la fuite des salariés ;
- organiser des formations et des actions de professionnalisation de l'encadrement intermédiaire ;
- aider à l'émergence de groupements d'employeurs.

---

<sup>28</sup> Par exemple, la mise en place de maisons des assistantes maternelles (cf. Seconde partie, II.3).

Ces interventions peuvent être le fait d'organismes tel que l'ARACT<sup>29</sup>, permettant par exemple à une entreprise de repenser son organisation du travail. En introduisant un regard externe sur le travail effectivement réalisé, cette intervention peut permettre de reconstruire des parcours professionnels pour les salariés et de limiter les risques d'usure prématurée, tout en renforçant la capacité d'attractivité et de souplesse de l'organisation (CAS, 2007).

Cette dimension de l'accompagnement des entreprises est aussi un des rôles essentiels des branches professionnelles, les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA)<sup>30</sup> développant fortement leurs activités de conseil auprès des petites entreprises (Bentabet et Théry, 2006). C'est par exemple le cas de l'OPCA des branches des matériaux de construction (Forcemat) qui diffuse des outils et des aides aux entreprises afin d'anticiper leurs difficultés (CGP, 2005).

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

Un exemple d'échange global est donné par les accords cadres tripartites de branche signés en région Provence-Alpes-Côte d'Azur entre la région, l'État et les partenaires sociaux de certaines branches (BTP, hôtellerie-restauration, etc.). Le constat de départ est que ces branches sont régulièrement confrontées à des difficultés de recrutement. La fuite des salariés en place, notamment des jeunes formés pour les métiers correspondants, ainsi que les fréquentes ruptures anticipées des contrats d'apprentissage, rendent inopérants les efforts de formation et d'orientation professionnelles portées par la région et le service public de l'emploi. L'échange consiste à faire en sorte que les efforts de formation engagés par les acteurs publics soient accompagnés d'actions des organisations professionnelles vers les entreprises du secteur, afin que celles-ci améliorent les conditions de travail et d'emploi et fidélisent leur main-d'œuvre (LEST/CERAT, 2006).

Les programmes intégrés territoriaux (PIT) mis en place par l'AGEFOS-PME<sup>31</sup> constituent un autre exemple d'échange global. Ces programmes ont ainsi pour objectif de sortir les PME de leur isolement, de favoriser les synergies des PME avec les acteurs locaux, de renforcer les solidarités interentreprises et d'articuler politiques professionnelles et politique de développement local (LEST/CERAT, 2006). De telles initiatives peuvent permettre d'éviter les risques d'une spécialisation trop poussée dans des activités à faible valeur ajoutée, avec les risques associés en cas de retournement de leurs marchés ou de concurrence de pays à faible coût du travail. Ces actions peuvent passer par le financement d'actions d'appui-conseil, la formation des chefs d'entreprise, l'appui au développement d'entreprises multisectorielles ou de groupements d'employeurs. En premier lieu, elles s'appuient sur une meilleure diffusion de l'information.

#### IV.1.2. Favoriser des recrutements moins sélectifs

Ces interventions et ces appuis aux entreprises dans leurs réorganisations peuvent notamment avoir pour objectif de favoriser des recrutements moins sélectifs.

L'intervention d'acteurs extérieurs peut en effet permettre de dépasser certaines limites managériales actuelles sur l'organisation du travail et les recrutements. L'ANPE, dans son rôle d'appui au recrutement, peut proposer à une entreprise de procéder à des embauches par la

---

<sup>29</sup> Les Agences régionales pour l'amélioration des conditions de travail, sont des structures de droit privé, administrées de manière paritaire et financées par l'État (ANACT-DRTEFP) et les régions. Leurs objectifs sont d'améliorer à la fois la situation des salariés et l'efficacité des entreprises, et de favoriser l'appropriation des méthodes correspondantes par tous les acteurs concernés. Elles aident les entreprises et les autres organisations à développer des projets innovants touchant au travail.

<sup>30</sup> Les OPCA sont des organismes paritaires chargés de la collecte des fonds destinés à la formation professionnelle continue et à la formation par alternance, contributions dont sont redevables toute entreprise ou tout travailleur indépendant. Chaque branche professionnelle doit désigner pour les entreprises appartenant à son champ l'OPCA en charge de cette collecte.

<sup>31</sup> L'AGEFOS-PME est un des deux OPCA interprofessionnel susceptibles de recevoir les fonds de la formation professionnelle continue et de la formation par l'apprentissage. Créé par la CGPME et les cinq confédérations syndicales, il se donne pour objectif d'accompagner les entreprises et leurs salariés dans le développement de leurs compétences, et de développer une approche en réseau de l'emploi et de la formation, sur des territoires et des professions.

méthode des habiletés (CAS, 2007). En se basant sur une analyse approfondie des compétences nécessaires sur les postes de travail, cette approche permet de modifier les représentations du travail effectué réellement, tout en offrant des opportunités d'emplois à des demandeurs d'emploi qui, sans cette intervention, auraient été exclus d'office du processus de recrutement.

Plus généralement, la diversification des profils de recrutement suppose que les entreprises disposent en interne d'espaces où les nouveaux salariés peuvent acquérir les compétences attendues par les employeurs (cf. II.3). La professionnalisation des études (cf. III.4), par l'intermédiaire d'accumulation d'expériences professionnelles en fin de parcours, en alternance ou par des stages longs, pourrait constituer un tel espace. Il est toutefois nécessaire qu'un certain nombre d'entreprises soit en mesure d'accueillir ces jeunes, sans nécessairement en retirer directement et immédiatement des bénéfices. À la fin des années 1990, le secteur du bâtiment avait ainsi constaté que la réduction progressive du nombre de salariés sur les chantiers rendait très difficile l'accueil d'un jeune en apprentissage, le tuteur n'ayant généralement pas suffisamment de temps à lui consacrer (CGP, 2001). L'accompagnement des entreprises dans leurs réorganisations doit aussi viser la construction d'espaces d'accueil et d'intégration.

La mixité professionnelle en haut comme en bas de l'échelle des qualifications sera aussi pour de nombreux métiers un levier d'action important face à des difficultés de recrutement, posant les questions de la présence des femmes sur certains postes très qualifiés et/ou techniques. Les forts besoins de recrutement dans les métiers d'aides et de soins aux enfants et aux personnes fragiles nécessiteront aussi des actions visant à ouvrir ces métiers aux hommes (cf. II.1).

Les secteurs du bâtiment ont lancé depuis quelques années des actions visant à promouvoir la place des femmes sur les chantiers. De telles initiatives mises en œuvre localement en partenariat avec différents acteurs (branches professionnelles, service public de l'emploi, ARACT, etc.) visent à accompagner les entreprises afin qu'elles améliorent les questions d'hygiène, notamment l'accès aux vestiaires et aux toilettes, limitent les pénibilités physiques, mais aussi changent leurs représentations du travail. Le relatif échec des campagnes engagées depuis le début des années 2000 (la proportion de femmes stagne voire diminue dans les métiers d'ouvriers du bâtiment) mériterait une évaluation approfondie des freins rencontrés sur le terrain.

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

Une troisième dimension vise la construction de parcours professionnels qualifiants. Les mobilités des personnes sur le territoire doivent s'appréhender dans toutes leurs acceptions :

- les ruptures d'emploi, de reclassement, de reconversion ;
- les transitions entre statuts différents, par exemple dans la dernière partie de vie active ;
- les besoins d'anticipation et d'accompagnement des ressources humaines lors des changements stratégiques et organisationnels des entreprises.

Si les grandes entreprises pourraient être assez naturellement amenées à valoriser les mobilités professionnelles en interne en relançant des dynamiques de promotion (Afriat et Barret, 2006), elles risquent de se limiter à la construction des compétences nécessaires pour les postes de travail situés sur leur cœur de métier. Au contraire, les plus petites entreprises n'auront généralement pas les ressources pour construire ces parcours professionnels.

Un des objectifs que pourrait viser un meilleur accompagnement des entreprises serait de dépasser l'opposition entre mobilité interne et mobilité externe, en favorisant la circulation des individus au sein d'entreprises ayant des intérêts complémentaires sur un bassin d'emploi, la mobilité géographique lointaine n'étant souvent pas une réponse pertinente sur grande échelle (cf. II.2.5). Ces mobilités « réticulaires » peuvent permettre plus facilement la reconnaissance des compétences ; elles peuvent aussi s'appuyer sur des actions coordonnées de formation et de certification.

Ces mobilités peuvent s'appuyer sur des réseaux interentreprises existants et éventuellement à renforcer (cf. III.2). Des entreprises moyennes pourraient ainsi éprouver des difficultés à trouver de la main-d'œuvre qualifiée, par exemple des ouvriers qualifiés. Dans le même temps, elles n'ont souvent pas la dimension et l'organisation permettant un accueil efficace d'apprentis, tout en étant soumises à de fortes demandes de qualité de la part de leur donneur d'ordres. Une solution peut alors être de convaincre cette entreprise donneuse d'ordres de former elle-même ces apprentis avant de proposer aux entreprises sous-traitantes de les embaucher, l'entreprise tête de réseau trouvant de la sorte un moyen d'assurer à long terme la qualité des prestations des entreprises sous-traitantes.

Un tel exemple pourrait être généralisé à des mobilités en cours de carrière, en les faisant porter, par exemple, par des employeurs intermédiaires (groupements d'employeurs, entreprises à temps partagé, entreprises d'intérim), offrant, dans le cadre de relations durables, des services effectifs de gestion des ressources humaines (LEST/CERAT, 2006).

Une telle ingénierie, combinant formation par l'alternance, construction de parcours qualifiants, développement économique d'une filière, mais pouvant aussi aborder la dimension de l'accès au logement et aux transports, est complexe à mettre en œuvre, mais elle est sans doute de nature à structurer durablement et efficacement l'économie du territoire.

Les différentes actions permettant aux PME de s'approprier les démarches de gestion de l'emploi et des compétences (GPEC) s'inscrivent pleinement dans cette dynamique. Mises en œuvre localement dans un cadre collectif et de réseau, elles peuvent permettre au marché du travail de gagner en fluidité et en réactivité. Elles peuvent s'appuyer sur les différents outils de la politique contractuelle de branche, tels que les engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC), qui reposent sur deux dimensions complémentaires. D'une part, les contrats d'études prospectives (CEP) qui visent à donner une orientation stratégique et un contenu opérationnel à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, au niveau d'une branche, d'un secteur ou d'un territoire ; d'autre part, les actions de développement de l'emploi et des compétences (ADEC), qui visent à anticiper les inadaptations aux évolutions de l'emploi des actifs occupés et à sécuriser leur trajectoire professionnelle (Afriat et Barret, 2006).

Dans le même ordre d'idées, le plan d'action concertée pour l'emploi des seniors a prévu un renforcement de l'accompagnement des PME dans leur gestion des âges, afin de favoriser le maintien en emploi des seniors. Les fonds et l'ingénierie proposés peuvent permettre de généraliser des actions de prévention des risques d'exclusion en seconde partie de vie active, à l'exemple de celles mises en œuvre en région Pays de la Loire (CAS, 2006c).

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

Les quelques exemples ci-dessus montrent la très grande diversité des acteurs susceptibles de se mobiliser à l'intersection des logiques sectorielles et territoriales. Cette diversité peut apparaître parfois comme une source de complexité et un frein à des initiatives autonomes de ces acteurs. Mais la très forte interdépendance entre les différentes dimensions de l'emploi, du travail et du développement économique rend incontournable leur coopération.

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

Les actions d'accompagnement des entreprises dans la transformation de leurs politiques de recrutement rendront d'autant plus efficaces les actions visant les individus, notamment celles favorisant le retour à l'emploi. Il convient de souligner la multiplicité et la complémentarité des approches. Les dimensions de l'emploi, du travail (santé, conditions de travail, organisation), de la formation, de l'insertion, du développement économique, des transports, du logement, etc., font généralement système. Les actions entreprises pour améliorer le fonctionnement du marché du travail et prévenir les risques de coexistence de poches de chômage et de difficultés de recrutement, nécessitent généralement de dépasser les visions trop exclusivement formatives.

Ainsi, l'examen des différentes initiatives innovantes en matière de régulation locale des risques d'emploi et de travail montre que *« l'enjeu est de construire, dans le cadre d'une action collective, la disponibilité d'une main-d'œuvre suffisante en nombre et en qualification pour satisfaire les projets entrepreneuriaux et qui, dans le même temps, ne soit pas excessivement dépendante d'emplois fragiles (instabilité, précarité) et peu porteurs en termes de développement des compétences. Il s'agit ainsi d'être en mesure de faire face, individuellement et collectivement, à d'éventuelles reconversions, résultant de pertes de compétitivité industrielle et/ou de délocalisations et, dans le même temps, de prévenir les risques économiques qui reviendraient à ne pas convertir en marchés des opportunités industrielles et commerciales et ainsi, à ne pas agir sur le sous-emploi avec toute l'efficacité possible. Il s'agit aussi, par la même occasion, d'anticiper sur les différents facteurs d'exposition des salariés au chômage et à l'obsolescence des qualifications et des compétences »* (Verdier, 2006).

En se centrant sur les préoccupations du terrain, ce réseau d'acteurs peut être en mesure de viser un projet global se donnant comme objectif la qualité au travail sous ses différents aspects (LEST/CERAT, 2006). Une telle approche faciliterait la croissance, notamment en matière d'emplois, et permettrait de maintenir ou d'accroître la cohésion sociale et le développement économique.



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

Afin d'atteindre l'objectif commun d'accompagnement des mobilités des personnes sur le territoire et d'accompagnement des entreprises dans leur croissance, l'ensemble des acteurs locaux, privés ou publics, doit veiller à agir de façon cohérente et en bonne complémentarité, chacun en fonction de ses compétences, de ses responsabilités, de ses moyens, sur la base de diagnostics partagés. Leurs intérêts ne sont pas nécessairement convergents, mais ils doivent apprendre à échanger et coopérer davantage autour d'enjeux qu'ils auront eux-mêmes identifiés, et trouver les compromis efficaces pour leurs actions respectives.

Pour ce faire, ces acteurs doivent coopérer au sein d'espaces de concertation, de mutualisation et de diffusion de l'information et des pratiques. Ces dernières seront rendues possibles si les échanges sont favorisés à différents niveaux :

- la réflexion conceptuelle pour confronter les modes de représentation à l'œuvre chez les différents acteurs concernés et ce afin d'aboutir à un diagnostic partagé ;
- l'articulation des différentes temporalités de l'action, entre le temps court des difficultés de recrutement et des reconversions, et les temps longs du développement économique des territoires et de l'amélioration des organisations du travail ;
- les outils et les méthodes, afin de favoriser l'utilisation d'outils communs. Ces outils « techniques » (cartographies de métiers, GPEC, bilans de compétences, dispositifs d'accompagnement dans la VAE, outils de diagnostic et d'accompagnement des réorganisations, aides aux recrutements, etc.) sont nécessaires pour accompagner au mieux les entreprises et les personnes.

Ces espaces sont essentiels pour mutualiser les actions, les outils et les financements. Les changements à opérer au sein des entreprises et sur le marché du travail local sont coûteux. Mais rien n'interdit à un collectif élargi de mutualiser les coûts de transaction induits par ces changements d'organisation (Duclos et Mériaux, 2001). C'est en leur sein que pourra se construire l'ingénierie, notamment financière, du projet : il s'agit en effet fréquemment de mobiliser des financements d'origine variée, fonds européens, sommes allouées par les collectivités territoriales, fonds des OPCA, etc. C'est aussi dans ces espaces que peuvent être mobilisés et combinés les différents outils disponibles, qu'ils soient mis à disposition par les branches professionnelles, l'État, le service public de l'emploi ou d'autres acteurs, comme les ARACT ou l'AFPA par exemple. Dans les faits, leur efficacité repose généralement moins sur la création de nouveaux dispositifs, que sur l'utilisation conjointe d'outils aux visées préalablement différentes afin de servir un projet global.

Cette mutualisation et ces ingénieries de projet doivent permettre de mieux toucher les personnes et les entreprises, en faisant notamment en sorte que ces dernières s'emparent des outils mis à leur disposition. Or, les différents dispositifs ne sont pas toujours connus des entreprises, d'où l'importance d'une information qui circule mieux. De ce point de vue, le fonctionnement de ces espaces dans la durée peut permettre l'émergence d'acteurs influents dans des secteurs ou des territoires peu structurés à l'origine (Afriat 2006, LEST/CERAT 2006), assurant ainsi des relais efficaces vers les entreprises et les salariés.

Pour fonctionner de manière efficace, ils doivent être des lieux où s'élabore une démarche d'anticipation aboutissant à des diagnostics partagés. Le diagnostic partagé est une étape essentielle car il permet les apprentissages pratiques et cognitifs qui rendent possible la coopération (Duclos et Mériaux, 2001). La construction partagée des connaissances est en effet le processus par lequel les acteurs vont se mettre d'accord sur la terminologie et les enjeux, et donc les bases sur lesquelles les échanges pourront être construits et le rôle de chaque acteur précisé. De ce point de vue, les différents observatoires existants, notamment les observatoires de branche et les observatoires régionaux Emploi / Formation (OREF)<sup>32</sup>, et l'ensemble des dispositifs permettant d'élaborer des diagnostics territoriaux, ont un rôle important à jouer. Leurs travaux seront d'autant plus efficaces qu'ils seront élaborés et discutés avec les acteurs décisionnels.

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

Ces constructions, parfois complexes, supposent une coopération renforcée des différents acteurs, tant aux niveaux national, régional que territorial. Il faut prendre acte de leur diversité, de leur

---

<sup>32</sup> Les OREF ont été créés dans le cadre de la seconde génération des contrats de Plan État-région (1989-1993), afin de mettre en commun des statistiques et des études sur l'emploi et la formation et d'élaborer un cadre commun d'analyse et de prospective des besoins régionaux de formation. Ils sont co-financés par l'État et les régions. Voir Afriat (2006) pour une présentation des rôles et des modes de fonctionnement des OREF.

légitimité et de leurs domaines d'interventions (emploi, reconversions, travail, développement économique, formation professionnelle, etc.).

Il serait contreproductif de définir un modèle de configuration qui préciserait quels acteurs doivent être mobilisés, à quel niveau et avec quelle répartition des compétences. De surcroît, les interventions trop marquées du niveau national, et notamment de la part de l'État central, peuvent aussi perturber les équilibres parfois longs à construire (LEST/CERAT, 2006). Il apparaît, de ce point de vue, plus pertinent de chercher à montrer comment les acteurs et les dispositifs existants peuvent servir les objectifs généraux décrits dans ce chapitre, notamment l'entrée dans une démarche d'anticipation basée sur l'expertise partagée, tout en s'inscrivant dans la territorialisation progressive des politiques d'emploi, de formation et du travail.

### *Les partenaires sociaux*

La représentation des intérêts des salariés et des entreprises est indispensable dans la mise en place et le fonctionnement de ces espaces. La prise en compte de leurs priorités est en effet une condition nécessaire pour que, sur le terrain, les salariés comme les entreprises acceptent les échanges et s'emparent des outils mis à leur disposition. Cette représentation est aussi centrale pour la diffusion de l'information et la vérification de l'effectivité des actions menées.

Dans le cadre de la négociation collective, cette représentation est assurée par les partenaires sociaux. Toutefois, de nombreuses initiatives locales empruntent des formes de dialogue social parfois très éloignées du cadre traditionnel de la négociation collective, notamment parce que les objectifs de ces initiatives relèvent fréquemment plus de l'action collective concertée que de la production normative (LEST/CERAT, 2006). Dans ces initiatives, les intérêts des entreprises sont généralement représentés, soit par les fédérations patronales locales, soit par des « substituts », tels que des clubs d'entreprises ou les chambres consulaires.

La représentation des intérêts des salariés est généralement beaucoup plus complexe à organiser, notamment quand il s'agit de salariés de PME et/ou des salariés sur des contrats à durée déterminée. Il est souvent difficile de trouver des représentants syndicaux susceptibles d'intervenir efficacement au niveau local. Ces difficultés peuvent provenir par ailleurs de la peur de certains acteurs patronaux de voir arriver les syndicats sur des domaines et des secteurs où ils sont traditionnellement peu présents.

Un tel constat peut conduire les partenaires sociaux à chercher à transposer le droit de la négociation collective au niveau territorial, mais il peut aussi les inciter à trouver leur place dans ces dynamiques locales tout en réinventant la forme de leur intervention (Duclos, 2004).

### *Les branches professionnelles*

La branche et les coopérations interbranches continueront à avoir un rôle fondamental à jouer, même si celui-ci doit continuer à évoluer. Les branches et leur production constituent en effet des ressources essentielles pour les PME (Saglio, 2006) : définition des classifications et des métiers, normes d'organisation du travail et de régulation du marché du travail, ressources financières et services des OPCA de branche et interprofessionnels, etc. L'accord national interprofessionnel de septembre 2003 et la loi du 4 mai 2004 ont réaffirmé ce rôle des branches, mais celui-ci sera d'autant plus efficace qu'elles offriront ces ressources au service d'initiatives territoriales (LEST/CERAT, 2006).

Les observatoires de branche, pour beaucoup de création récente, commencent à disposer des éléments d'identification et d'expertise pour analyser et anticiper l'impact des évolutions économiques, technologiques, réglementaires et démographiques sur les transformations de l'emploi, des métiers et des qualifications dans leur secteur. C'est dans leur capacité à diffuser l'ensemble de ces données, d'une part aux entreprises, d'autre part aux partenaires institutionnels de la branche, notamment aux régions, que les nouveaux observatoires gagneront leur légitimité, à l'extérieur comme à l'intérieur de la branche (CGP, 2005).

### *Le niveau régional*

Les conseils régionaux, du fait de leurs prérogatives en matière de formation professionnelle et de développement économique, sont devenus des acteurs centraux pour favoriser un partenariat régional visant un projet global de développement économique et social. Il reste toutefois des incertitudes sur leurs capacités actuelles à mettre en cohérence les interventions publiques et privées sur leur territoire (Bartoli et Mériaux, 2006).

Au niveau régional, il existe déjà des instances de coopération pouvant s'emparer d'enjeux globaux et au sein desquels les partenaires sociaux jouent un rôle actif (CESR, COPIRE, CCREFP<sup>33</sup>). C'est aussi à ce niveau que l'on trouve un certain nombre d'acteurs susceptibles d'accompagner les entreprises, qu'ils soient rattachés à l'État, comme les DRIRE<sup>33</sup>, ou qu'ils forment déjà des instances de coopération, comme les ARACT. Enfin, il existe au niveau régional des organismes susceptibles d'apporter leur expertise : les directions régionales de l'INSEE, les services d'études, de prospective, d'évaluation et de statistiques (SEPES) rattachés aux DRTEFP<sup>33</sup>, les services statistiques des rectorats, etc.

La plupart des OREF ont d'ores et déjà acquis une expérience reconnue dans la construction de diagnostics partagés et sont fréquemment un lieu où les différentes expertises peuvent se rencontrer. Leur travail sert en premier lieu à l'élaboration des PRDF<sup>34</sup>. Mais ils ont progressivement élargi leur expertise, aussi bien dans l'appui à l'élaboration de diagnostics territoriaux que dans leur capacité à coopérer avec les branches professionnelles (Afriat, 2006).

#### *Le niveau infrarégional*

À un niveau plus local, les instances d'expertise sont plus rares mais de nombreux acteurs sont susceptibles de se regrouper pour mettre en commun leurs actions. Il s'agit tout d'abord des communes ou communautés de communes. Il s'agit aussi de l'État déconcentré et notamment des DDTEFP<sup>33</sup>, ainsi que les instances locales du service public de l'emploi (ANPE, Assédic, centres locaux de l'AFPA). Ces dernières jouent un rôle central dans l'accompagnement des chômeurs et des salariés. D'autres acteurs existent au niveau infrarégional, comme les Chambres de métiers et les Chambres de commerce et d'industrie. Certaines chambres consulaires se sont d'ailleurs dotées d'observatoires de l'emploi et des métiers, comme la CCI de Paris (CAS, 2006c).

À côté de ces acteurs institutionnels, de nombreux acteurs « privés » peuvent avoir une influence prépondérante sur certains territoires, qu'il s'agisse de fédérations professionnelles locales, de clubs d'entreprises, d'une grande entreprise fortement implantée sur un bassin d'emploi, d'un établissement d'enseignement ayant un poids important dans la structuration de l'économie locale, ou encore de structures associatives.

#### *Les maisons de l'emploi*

À l'avenir, les « maisons de l'emploi<sup>35</sup> » (MDE), qui se mettent en place progressivement, pourraient servir de point d'appui pour impulser ces initiatives globales au niveau des territoires et structurer ces réseaux d'acteurs. Construites prioritairement autour des acteurs institutionnels sur un bassin d'emploi, les MDE s'adressent à l'ensemble des acteurs (demandeurs d'emplois, mais aussi salariés et entreprises) et ont pour objectif d'associer les collectivités territoriales, de fédérer l'action des partenaires publics et privés et d'ancrer le service public de l'emploi dans les territoires.

Leur cahier des charges intègre trois grandes missions :

- l'observation, l'anticipation et adaptation au territoire ;
- l'accès et le retour à l'emploi ;
- le développement de l'emploi et des créations d'entreprises.

Le dispositif des maisons de l'emploi pourrait devenir un exemple emblématique : l'État n'est plus totalement maître de son implication locale, qui peut varier au gré du dynamisme des élus, sans qu'il s'agisse là d'un dysfonctionnement (Exertier et Gramain, 2006). Toutefois, leur mise en place et leur développement doivent se faire en bonne intelligence et en complémentarité avec les dispositifs fonctionnant déjà sur le terrain, qu'ils relèvent d'initiatives locales et/ou de mécanismes de coordination déjà existants (comités de bassin d'emploi, plans locaux d'insertion et d'emploi,

---

<sup>33</sup> CESR : Conseil économique et social régional ; COPIRE : Comité paritaire interprofessionnel régional de l'emploi ; CCREFP : Comité de coordination régionale de l'emploi et de la formation professionnelle ; DRIRE : Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement ; DDETFP et DRTEFP : Direction départementale et régionale de l'emploi, du travail et de la formation professionnelle.

<sup>34</sup> Les conseils régionaux sont chargés d'assurer la cohérence des politiques de formation professionnelle dans leur région. Ils élaborent pour cela le Plan régional de développement des formations professionnelles (PRDF) visant à structurer l'offre régionale de formation professionnelle.

<sup>35</sup> Les Maisons de l'emploi sont un dispositif mis en place par la loi de programmation pour la cohésion sociale de janvier 2005. Chaque MDE définit ses modes de fonctionnement en respectant un cahier des charges, prévoyant notamment la participation obligatoire des collectivités territoriales ou de leurs groupements porteurs de projet, de l'État, de l'ANPE, et de l'Assédic.

programmes intégrés territoriaux, etc.). Par ailleurs, il ne faut pas sous-estimer le risque d'une procéduralisation trop forte qui viendrait limiter les capacités d'initiatives de ces maisons de l'emploi. De manière plus générale, il paraît souhaitable que les maisons de l'emploi puissent progressivement aller au-delà de leurs trois grandes missions. Elles doivent inscrire leurs réflexions et leurs actions dans le cadre d'un projet global de développement dans lequel les dimensions du travail, du logement, et des transports auraient aussi toute leur place. La dimension de l'accompagnement des entreprises devrait aussi être plus marquée qu'elle ne l'est actuellement.

Du point de vue de l'expertise partagée et du diagnostic, les maisons de l'emploi pourraient prochainement s'ouvrir plus aux branches professionnelles : dans le cadre de l'élaboration des nouveaux contrats de projets État-région 2007-2013, il est envisagé que les maisons de l'emploi développent une analyse de l'évolution des qualifications avec les branches professionnelles, les OPCA et les entreprises locales en partenariat avec les OREF.

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

Le niveau national doit pouvoir servir d'appui à la diffusion et à l'accompagnement des démarches d'expertise partagée. Des instances constituées en espaces d'échanges existent d'ores et déjà. Dans certains cas, ces espaces fonctionnent dans une logique descendante (des outils et des analyses définies au niveau national déclinables localement) ; d'autres, dans une logique de mutualisation d'outils déjà existants au niveau local.

Du point de vue de l'expertise et de la diffusion d'outils d'aide à l'élaboration de diagnostics, les OREF se sont regroupés avec pour objectif de confronter et capitaliser leurs approches. Un groupe de travail de l'Inter-OREF vise notamment à harmoniser les pratiques et à homogénéiser les outils utilisables par les OREF dans leur dialogue avec les observatoires de branche.

D'autres producteurs d'expertises au niveau régional ont aussi développé des espaces visant à mutualiser leurs méthodes afin de proposer une offre cohérente d'outils aux acteurs décisionnels, qu'il s'agisse des conseils régionaux, des préfetures, etc. C'est notamment le cas du pôle de services sur l'emploi, situé au sein de la direction régionale de l'INSEE de Lille, qui met au point des kits d'analyse régionale sur la population active, l'emploi et les métiers, kits réutilisables par les autres directions régionales. Un travail de coordination effectué par la DARES avec les SEPES cherche à impulser les études régionales sur l'emploi, le marché du travail, les dispositifs de la politique de l'emploi, la formation professionnelle, ainsi que l'appui à la mise en œuvre des diagnostics territoriaux sur le travail. Le CEREQ, au niveau national et par l'intermédiaire de ses 18 centres régionaux associés, offre aussi une palette d'études sur l'évolution régionale des emplois et des qualifications. Il vient notamment de coordonner avec d'autres experts<sup>36</sup> un ouvrage sur les enjeux et les méthodes des outils d'analyse des relations formation/emploi en région (CEREQ, 2006). Il a aussi construit les Portraits statistiques de branches, visant à offrir des données statistiques harmonisées pour les branches professionnelles.

Il faut enfin citer l'Observatoire des territoires, mis en place par la DIACT (ex-DATAR), qui offre des analyses sur les dynamiques territoriales (DATAR, 2005), et met à disposition des données statistiques détaillées sur l'ensemble des zones d'emploi. Le Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME), animé par la DGE, avec la DIACT et la DGEFP, assure un rôle de veille et d'alerte en matière d'anticipation sectorielle des évolutions économiques. Au sein de ce pôle, la DIACT intervient, quant à elle, sur l'accompagnement territorial des mutations économiques en apportant aux services déconcentrés de l'État son appui méthodologique et son ingénierie.

La diversité et la création récente de nombreux observatoires de branche n'ont pas permis à ce jour de voir émerger une structure de coordination. Les travaux, initiés par le groupe PMQ avec les observatoires, ont permis de préciser les différents rôles qu'ils pouvaient jouer et de dégager certaines pistes méthodologiques (CGP, 2005). Il manque toutefois un lieu où les observatoires pourraient continuer à échanger entre eux, notamment sur les méthodes.

D'autres espaces, associant au niveau national différents départements ministériels, les partenaires sociaux, ainsi que des représentants d'acteurs territoriaux, peuvent jouer aussi un rôle pour la diffusion et l'accompagnement des acteurs dans ces démarches.

Du côté des actions et des outils d'accompagnement, le réseau ANACT-ARACT vise à capitaliser et à diffuser nationalement les initiatives prises au niveau local en matière

---

<sup>36</sup> AFPA, CEREQ, DARES, DEPP, INSEE, OREF Alsace, GREF Bretagne, OREF Centre et OREF Île-de-France.

d'accompagnement des entreprises dans leurs réorganisations et la mise en place de démarches de gestion de l'emploi et des compétences. L'AFPA, de son côté, a développé une ingénierie globale de l'accompagnement des personnes, notamment en capitalisant les démarches engagées par ses centres locaux.

Enfin, le groupe PMQ<sup>37</sup>, dont le secrétariat est assuré par le Centre d'analyse stratégique, fonctionne comme un espace élargi d'acteurs. Son rôle se situe essentiellement dans la construction d'une expertise partagée en associant directions ministérielles, partenaires sociaux, service public de l'emploi, organismes experts et différentes instances de coordination.

Compte tenu de la diversité des acteurs et de leurs modes d'intervention, il convient sans doute de favoriser le développement d'espaces d'échanges dans lesquels se rencontreraient les expériences des uns et des autres.

---

<sup>37</sup> Cf. l'encadré sur la composition et le fonctionnement du groupe dans la présentation générale.

## **Les diagnostics par domaine professionnel**

Seconde partie du rapport « Les métiers en 2015 »



Les évolutions des métiers et des qualifications dans les années qui viennent seront marquées par des situations très diversifiées. La hausse des départs en fin de carrière et la stagnation de la population active ne toucheront pas de la même manière l'ensemble des métiers (CGP, 2005). De même, la tertiarisation des activités et la diffusion des innovations technologiques n'impliquent, ni une uniformisation des organisations du travail, ni un rapprochement des modalités d'ajustement entre la demande et l'offre de travail.

Aussi est-il paru nécessaire de procéder, dans cette seconde partie du Rapport, à une analyse approfondie et spécifique sur des « champs professionnels », en effectuant une synthèse des diverses études quantitatives et qualitatives disponibles et en rencontrant des professionnels et des experts, afin de décrire sous différents angles les évolutions possibles de ces champs.

Le premier chapitre propose ces synthèses sous la forme de 18 fiches pour chaque domaine professionnel (DP), regroupant de 2 à 8 familles professionnelles. Elles décrivent les risques d'apparition de difficultés de recrutement, les évolutions de la demande et de l'offre de travail, ainsi que les évolutions organisationnelles qui pourraient affecter ces familles dans les années qui viennent.

Le second chapitre procède à une analyse transversale des métiers d'aides et de soins aux enfants, aux personnes handicapées et aux personnes âgées. Les enjeux sociaux liés à la prise en compte des besoins spécifiques de ces personnes, aussi bien à domicile qu'en établissement, ainsi que les fortes perspectives de créations d'emploi qui en découleront, nécessitent de mieux éclairer l'avenir de ces métiers.

### Les professionnels et les experts rencontrés

L'objectif d'organiser des rencontres avec des professionnels et des experts était double : d'une part, il s'agissait de tester la pertinence des estimations de créations d'emploi, voire, pour certains métiers relevant de la sphère publique et des aides et soins aux personnes fragiles, de définir les hypothèses qu'il convenait de retenir en matière d'évolution de l'emploi (voir encadré n° 2) ; d'autre part, ces rencontres visaient à recueillir des éléments plus qualitatifs sur les transformations des métiers et des qualifications. La plupart de ces rencontres ont été organisées à la demande de l'équipe rédactionnelle de ce rapport. Les autres ont eu lieu dans le cadre de travaux réalisés au sein du Commissariat général du Plan, puis du Centre d'analyse stratégique :

- « Quelle prospective pour les métiers de demain ? L'apport des observatoires de branche », travaux coordonnés par Christine Afriat (CGP, 2005) ;
- « Prospective des équipements et services pour les personnes âgées dépendantes », travaux coordonnés par Stéphane Le Bouler (CAS, 2006a) ;
- « Besoins de main-d'œuvre et politiques migratoires », travaux coordonnés par Yves Chassard (CAS, 2006b).

Les éléments recueillis auprès de ces professionnels et de ces experts sont synthétisés dans la suite de cette partie. Leur présentation et leur analyse ne relèvent toutefois que de la responsabilité de l'équipe rédactionnelle de ce rapport et ne sauraient engager celle des organismes et institutions qui ont accepté de répondre :

- Institut national de la recherche agronomique (INRA) ;
- Fédération nationale de syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA) ;
- Fédération française du bâtiment (FFB) ;
- Direction des ressources humaines de Schneider ;
- Observatoire des industries de carrières et matériaux de construction (FORCEMAT) ;
- Direction des ressources humaines de Renault ;
- Observatoire des métiers de l'automobile (ANFA) ;
- Observatoire des métiers des industries graphiques et multimédia ;
- Agence pour l'emploi des cadres (APEC) ;
- Observatoire des métiers de l'informatique (SYNTEC-Informatique) ;
- Bureau des études statistiques sur la recherche et l'innovation (DEPP-Éducation nationale) ;
- Observatoire de l'emploi public ;
- Observatoire prospectif du commerce (FORCO) ;
- Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance ;
- Bureau des études statistiques sur le personnel de l'Éducation nationale (DEPP) ;
- Observatoire de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale à but non lucratif (UNIFAF) ;
- Bureau des professions de santé (DREES) ;
- Bureau des établissements sociaux, de l'action sociale locale et des professions (DREES) ;
- Observatoire national de la démographie des professions de santé.



## Les fiches par domaine professionnel

Chacun des 18<sup>38</sup> domaines professionnels (repéré par la première lettre de la FAP) a fait l'objet d'une fiche spécifique. Ces fiches font la synthèse de différentes sources d'informations : d'une part, les données quantitatives de projections élaborées conjointement par la DARES et le CAS (voir encadrés n° 1 et n° 3 dans la première partie de ce rapport), ainsi que des exploitations spécifiques de l'enquête Emploi, souvent tirées de l'ouvrage « 20 ans de métiers » de la DARES (DARES, 2004b) ; d'autre part, un recueil d'informations qualitatives en provenance de rencontres avec des experts, des observatoires de branche, des contrats d'études prospectives, ou d'autres études ponctuelles sur des métiers ou des secteurs.

Ces fiches apparaissent ainsi comme le pendant prospectif de celles réalisées par la DARES, en collaboration avec le CEREQ, l'ONISEP et le magazine *Alternatives Economiques*<sup>39</sup>.

### *Des tableaux et données quantitatives*

Le graphique permet de visualiser les effectifs en emploi dans chaque FAP sur longue période de 1985 à 2015. Les effectifs entre 1985 et 2002 sont issus de l'enquête Emploi de l'INSEE ; ceux de 2003 à 2015 proviennent des projections réalisées à partir du modèle Flip-Fap (cf. encadré n° 3).

Le premier tableau reprend pour chaque FAP du domaine, les projections d'emploi en 2015, les créations nettes entre 2005 et 2015, les départs en fin de carrière sur la même période et le nombre de postes à pourvoir. Il contient aussi la moyenne annuelle de postes à pourvoir rapporté à l'emploi moyen, ainsi que l'évolution du nombre de départs en fin de carrière entre la période 1995-2005 et la période 2005-2015.

Le deuxième tableau reprend les caractéristiques de la population en emploi en 2002 d'après l'enquête Emploi de l'INSEE. Ce tableau est composé de cinq indicateurs : la proportion de femmes dans la FAP ; la proportion de travailleurs de 50 ans et plus ; la proportion de travailleurs titulaires d'un diplôme supérieur ou égal au baccalauréat ; la part de jeunes ayant achevé leurs études initiales depuis moins de dix ans dans le flux d'entrées ; la part des travailleurs de la FAP (salariés ou non salariés) travaillant dans une entreprise (hors État et collectivités territoriales) de moins de 20 salariés.

Le troisième tableau indique les deux premiers secteurs (au sens de la NES 36) où sont principalement situés les effectifs de la FAP, ainsi que la part de chacun des secteurs au sein de la FAP en 2002.

### *Des éléments prospectifs*

Sept points sont abordés pour chaque domaine professionnel :

- les idées-force sur les risques de tensions ;
- l'évolution des départs en fin de carrière ;
- les déterminants de la demande de travail ;
- les éventuels scénarios alternatifs ;
- les déterminants de l'offre de travail ;
- un zoom permettant d'illustrer un mécanisme d'évolution conjointe de l'emploi et du travail ;
- une rubrique « Pour aller plus loin » donnant une bibliographie indicative.

---

<sup>38</sup> La nomenclature des familles professionnelles est structurée selon 22 domaines. Deux de ces domaines concernent un nombre très restreint d'actifs occupés et ne sont pas décrits dans ces fiches : le domaine des artisans et ouvriers divers de type artisanal non classés ailleurs (K) et le domaine des professionnels du clergé et de la politique (X). Par ailleurs, trois domaines, composés chacun d'une seule famille, ont été traités conjointement du fait de la similitude de leurs profils de recrutement : il s'agit des ingénieurs et cadres techniques de l'industrie (H), des informaticiens (M) et des personnels des études et de la recherche (N).

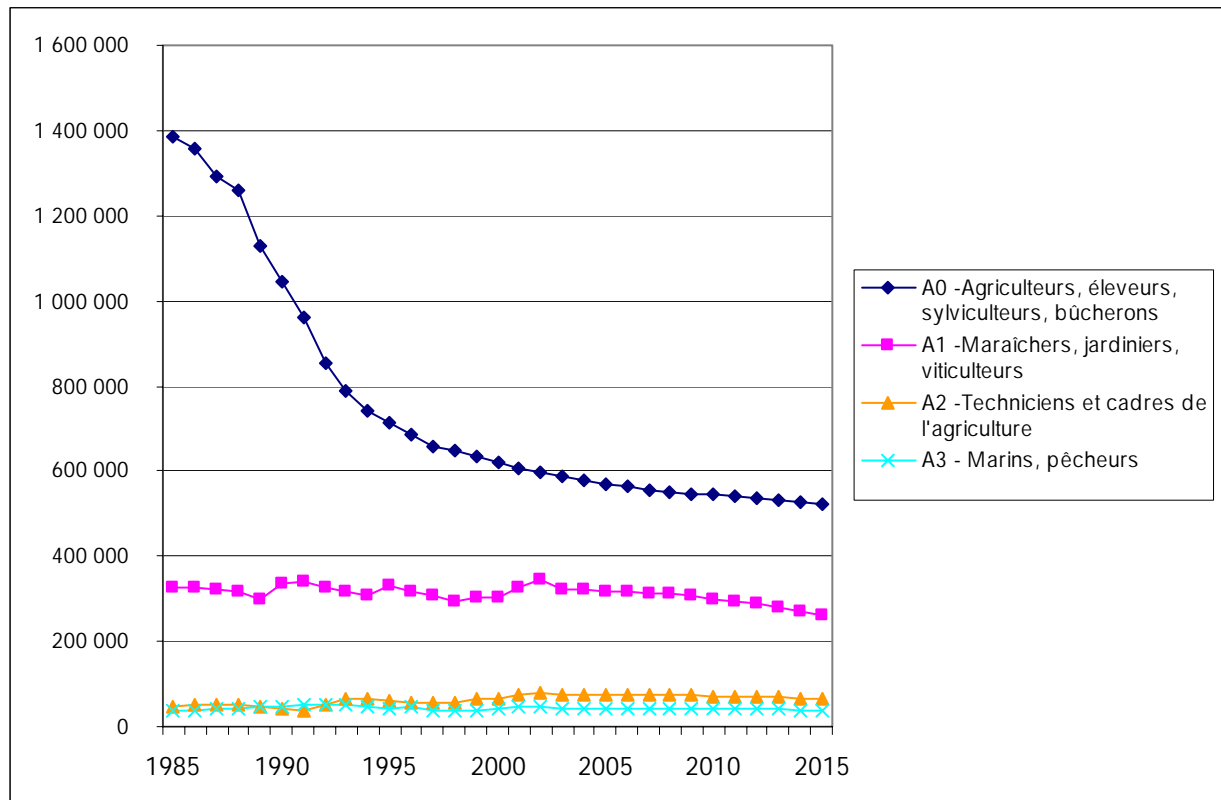
<sup>39</sup> Les portraits détaillés par famille professionnelle, ainsi que les fiches par métiers destinés à l'orientation professionnelle sont disponibles en ligne sur le site : [www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr), rubrique Etude/Recherche, Statistiques / Statistiques / Métiers et Qualifications.

## A L'agriculture, la marine, la pêche et la sylviculture

### Idées-force

L'emploi dans les métiers de l'agriculture devrait continuer de baisser sur la prochaine décennie. Cependant, au-delà des difficultés de recrutement saisonnières liées aux pics d'activité pendant les récoltes pour les maraîchers, des difficultés à recruter pourraient apparaître par pénurie de candidat. En effet, les agriculteurs, les maraîchers ou les marins pêcheurs sont des groupes socio-professionnels très repliés sur eux-mêmes. Les contraintes et la pénibilité du travail d'une part, la nécessité d'avoir un diplôme d'autre part, seront des obstacles difficiles à surmonter pour attirer des actifs en provenance d'autres milieux sur ces métiers.

A Agriculture, pêche, sylviculture : l'évolution de l'emploi de 1985 à 2015



## A Agriculture, pêche, sylviculture : le nombre de postes à pourvoir d'ici 2015

	Emploi 2015	Créations nettes d'emploi 2005-2015	Départs de l'emploi 2005 - 2015	Postes à pourvoir entre 2005-2015	En moyenne annuelle par rapport à l'emploi total	Variation des départs de l'emploi de 2005 à 2015 par rapport à ceux de 1995 à 2005
A0 Agriculteurs, sylviculteurs	522	- 47	174	127	2,3 %	- 9
A1 Maraîchers, jardiniers	263	- 56	69	14	0,5 %	9
A2 Techniciens, cadres agriculture	66	- 8	14	6	0,8 %	68
A3 Marins, pêcheurs	38	- 5	11	5	1,3 %	28
<b>A Agriculture, marine, pêche et sylviculture</b>	<b>889</b>	<b>- 116</b>	<b>268</b>	<b>151</b>	<b>1,6 %</b>	<b>- 1</b>
<b>Emploi total</b>	<b>25 506</b>	<b>1 513</b>	<b>6 007</b>	<b>7 520</b>	<b>3,0 %</b>	<b>32</b>

## A Agriculture, pêche, sylviculture : les caractéristiques de la population en emploi

	% femmes en 2002	% de plus de 50 ans	% de bac et plus	part des moins de 10 ans d'expérience dans les embauches	% de la FAP travaillant dans une entreprise de moins de 20 salariés
A0 Agriculteurs, sylviculteurs	30	38	22	45	95
A1 Maraîchers, jardiniers	28	26	20	44	70
A2 Techniciens, cadres agriculture	17	19	68	71	26
A3 Marins, pêcheurs	12	21	20	ns	70
<b>Total actifs occupés</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>42</b>	<b>50</b>	<b>29</b>

## A Agriculture, pêche, sylviculture : la répartition sectorielle de l'emploi

Famille professionnelle	1 <sup>er</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP	2 <sup>ème</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP
A0 Agriculteurs sylviculteurs	A0 Agriculture, pêche	96	ns	
A1 Maraîchers jardiniers	A0 Agriculture, pêche	75	R1 Administration publique	11
A2 Techniciens cadres agriculture	A0 Agriculture, pêche	28	J2 Commerce de gros	18
A3 Marins pêcheurs	A0 Agriculture, pêche	68	K0 Transports	15

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

- Les départs en fin de carrière sont d'ores et déjà très importants chez les agriculteurs et les maraîchers jardiniers : ils ne vont pas augmenter significativement d'ici 2015. L'impact du départ des générations du baby-boom sera plus net chez les marins pêcheurs. Les techniciens et les cadres sont relativement jeunes ce qui limite les effectifs concernés par une fin de carrière d'ici 2015.

**Les déterminants de la demande de travail****Un emploi qui continue à baisser, mais moins rapidement**

- Les exploitations agricoles ne devraient plus connaître les gains de productivité antérieurs, ce qui serait cohérent avec la stabilisation de la baisse des agriculteurs éleveurs (A0). D'une part, on est peut-être arrivé à une limite à ces gains de productivité. D'autre part, le fait que le montant des



aides ne soit plus lié à l'avenir à la taille des exploitations rendra moins favorable le développement d'une agriculture intensive.

### **Des scénarios alternatifs avec un emploi qui se maintient, voire progresse**

- L'emploi salarié chez les maraîchers (A1) pourrait se maintenir contrairement aux estimations tendanciennes. Ces orientations agricoles fortement consommatrices de main-d'œuvre (maraîchage, viticulture de qualité) ont été relativement favorisées ces dernières années. De fait, elles sont moins contraintes que d'autres (élevage, grandes cultures) par le foncier. Par ailleurs, elles se situent sur des créneaux relativement porteurs qui ont peu souffert (malgré les craintes avancées à l'époque) de l'ouverture de l'Union européenne aux pays méditerranéens.
- De même les projections d'emploi pour les techniciens et cadres de l'agriculture (A2) pourraient être trop faibles face au fort développement des normes, des labels, des contrôles sanitaires et de la recherche en agronomie.

### **Les déterminants de l'offre de travail**

- Actuellement, le profil des personnes en emploi est très singulier. Ce sont essentiellement des hommes issus du monde agricole. Les conjoints d'exploitants travaillent dorénavant majoritairement à l'extérieur de l'exploitation. L'emploi est localisé sur des bassins vieillissants que les jeunes ont tendance à fuir. La reprise d'exploitation nécessite des fonds propres et des aides de l'État conditionnées à la possession d'un diplôme, ce qui limite également l'offre de travail. Par contre le développement relatif de l'emploi salarié peut offrir un accès à l'emploi pour des jeunes ruraux peu diplômés.
- L'immigration est un recours traditionnel pour l'emploi saisonnier, mais peut redevenir un vivier, y compris pour l'emploi agricole permanent (cela a été traditionnellement le cas dans certaines régions avec intégration des Polonais, des Italiens ou des Espagnols), d'autant plus que l'immigration peu qualifiée est souvent d'origine rurale.

### **Antécédent : les difficultés de recrutement par tarissement de l'offre de travail, l'exemple des marins pêcheurs**

- Il existe des difficultés de recrutement structurelles chez les marins qui reposent sur un déficit d'offre de travail, bien que l'emploi y soit en baisse. Le secteur étant en déclin, il s'est replié sur lui-même. La concentration territoriale très forte de l'emploi, la nécessité d'avoir un diplôme, les conditions de travail et l'image de la profession rendent les recrutements très difficiles.

### **Pour aller plus loin**

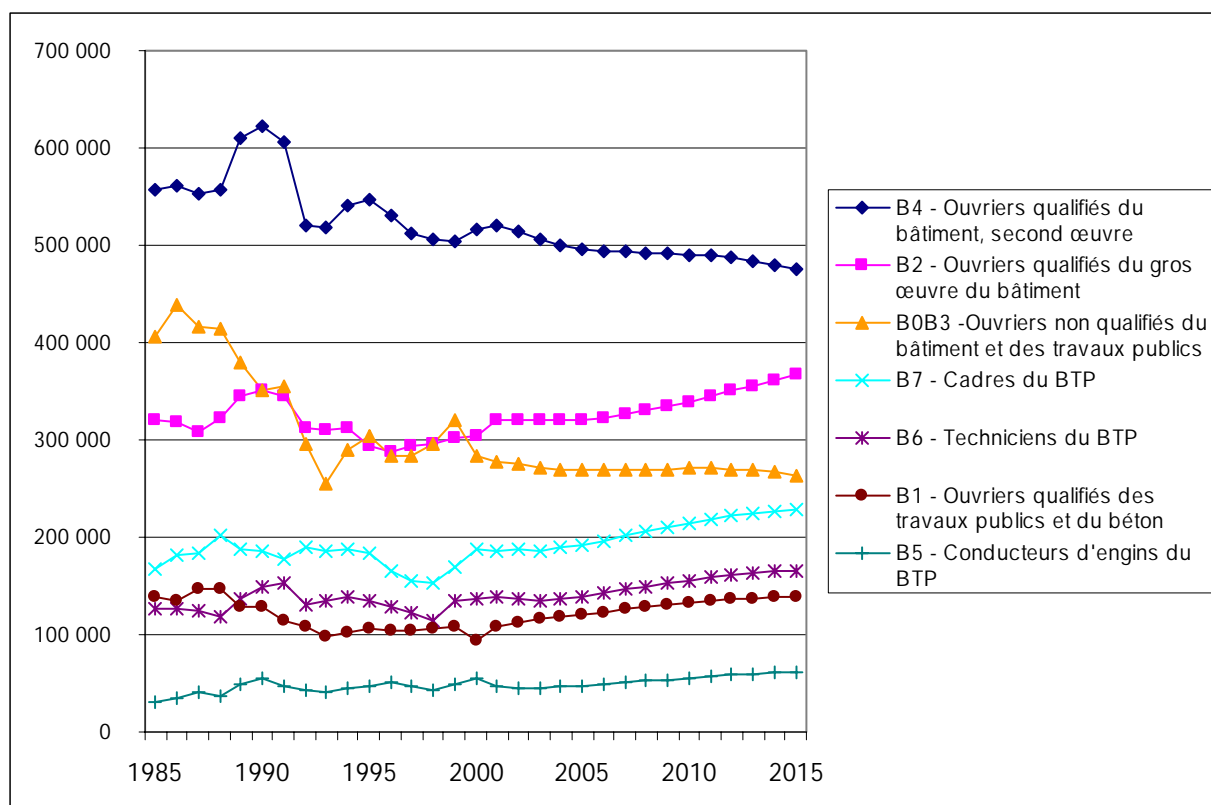
- Blanc M., Cahuzac E., Elyakime B. et Tahar G. (2004) « Les facteurs d'évolution de l'emploi salarié permanent dans les exploitations agricoles familiales françaises entre 1988 et 2000 », *document de travail INRA*, n° 2004/02.
- Butault J.-P. et Delame N. (2006), « Concentration de la production agricole et croissance des exploitations », *Économie et Statistique*, n° 390, juillet.
- *Le secteur des pêches maritimes, Contrat d'études prospectives*, Collection « Prospective formation emploi », ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, novembre 2003.

## B Le bâtiment et les travaux publics

### Idées-force

Les effectifs du domaine continueront de progresser. Ces métiers ont structurellement des difficultés à recruter. Les embauches se font sur des profils spécifiques pour les ouvriers qualifiés et les techniciens, alors que les salariés en place fuient un secteur difficile. La saisonnalité de l'activité et la petite taille des entreprises du secteur fragilisent aussi les emplois. En l'état, les opportunités d'emploi offertes par le départ des générations du *baby-boom* risquent donc d'amplifier les difficultés à attirer et conserver la main-d'œuvre. Enfin, les risques de tensions salariales sont importants sur ces métiers.

B Bâtiment et travaux publics : l'évolution de l'emploi de 1985 à 2015



## B Bâtiment et travaux publics : le nombre de poste à pourvoir d'ici 2015

	Emploi 2015	Créations nettes d'emploi 2005-2015	Départs de l'emploi 2005 -2015	Postes à pourvoir entre 2005-2015	En moyenne annuelle par rapport à l'emploi total	Variation des départs de l'emploi de 2005 à 2015 par rapport à ceux de 1995 à 2005
B0B3 ONQ gros et second œuvre	264	- 4	54	50	1,9 %	10
B1 OQ travaux publics et béton	139	18	29	48	3,6 %	13
B2 OQ gros œuvre bâtiment	368	47	88	134	3,9 %	10
B4 OQ bâtiment second œuvre	475	- 21	139	118	2,4 %	36
B5 Conducteurs engins BTP	61	14	12	26	4,6 %	32
B6 Techniciens BTP	166	27	36	63	4,0 %	54
B7 Cadres BTP	229	36	54	90	4,2 %	9
<b>B BTP</b>	<b>1 702</b>	<b>116</b>	<b>413</b>	<b>529</b>	<b>3,2 %</b>	<b>22</b>
<b>Emploi Total</b>	<b>25 506</b>	<b>1 513</b>	<b>6 007</b>	<b>7 520</b>	<b>3,0 %</b>	<b>32</b>

## B Bâtiment et travaux publics : les caractéristiques de la population en emploi

	% femmes en 2002	% de plus de 50 ans	% de bac et plus	part des moins de 10 ans d'expérience dans les embauches	% de la FAP travaillant dans une entreprise de moins de 20 salariés
B0 ONQ gros œuvre bâtiment	1	12	6	43	45
B1 OQ travaux publics et béton	2	21	16	25	32
B2 OQ gros œuvre bâtiment	1	28	7	ns	65
B3 ONQ bâtiment second œuvre	6	15	6	47	42
B4 OQ bâtiment second œuvre	1	24	10	32	60
B5 Conducteurs engins BTP	0	33	2	ns	28
B6 Techniciens BTP	9	21	55	62	32
B7 Cadres BTP	5	36	56	38	32
<b>Total actifs occupés</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>42</b>	<b>50</b>	<b>29</b>

## B Bâtiment et travaux publics : la répartition sectorielle de l'emploi

Famille professionnelle	1 <sup>er</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP	2 <sup>ème</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP
B0 ONQ gros œuvre bâtiment	H0 Construction	71	R1 Administration publique	10
B1 OQ travaux publics et béton	H0 Construction	46	R1 Administration publique	18
B2 OQ gros œuvre bâtiment	H0 Construction	89	F1 Ind. produits minéraux	3
B3 ONQ bâtiment second œuvre	H0 Construction	49	R1 Administration publique	15
B4 OQ bâtiment second œuvre	H0 Construction	80	R1 Administration publique	3
B5 Conducteurs engins BTP	H0 Construction	76	F1 Ind. produits minéraux	12
B6 Techniciens BTP	N2 Conseils et assistance	29	R1 Administration publique	20
B7 Cadres BTP	H0 Construction	52	N2 Conseils et assistance	28

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

- La structure par âge des familles professionnelles du BTP est très variée. Les ouvriers non qualifiés sont plutôt jeunes, alors que les cadres et les ouvriers qualifiés du gros œuvre sont plus âgés.

L'impact du départ de l'emploi des générations du baby-boom sera en fait surtout important chez les ouvriers qualifiés du second œuvre et les techniciens. Mais les fins de carrière resteront aussi élevées chez les ouvriers qualifiés du gros œuvre et les cadres.

## Les déterminants de la demande de travail

### Un emploi en hausse, soutenu par l'évolution de la demande de logements

- Globalement, les métiers du BTP devraient créer des emplois. L'emploi resterait orienté à la hausse pour la plupart des FAP qualifiées et se maintiendrait sur les emplois d'ONQ. La hausse de l'emploi qualifié, et notamment des postes de technicien, serait portée par les rénovations qui prennent le pas sur la construction neuve, l'évolution des réglementations et surtout des normes de qualité, la complexification des chantiers et la « qualité globale et durable de la construction ». La pénurie actuelle de logements sociaux et l'inadaptation d'une partie du parc aux évolutions de la société (décohabitation, maintien de la natalité, vieillissement et maintien à domicile des personnes âgées) soutiendraient aussi l'activité du secteur.
- L'emploi indépendant, qui représente 17 % de l'emploi du domaine en 2002 et notamment un emploi sur quatre dans les deux familles B2 et B4, pourrait continuer à se maintenir, mais sous une forme renouvelée. Les nombreux départs à la retraite des artisans du bâtiment peuvent conduire à une modification des structures productives avec une intégration sous forme de filiale dans des structures plus grandes ou avec la constitution de réseaux. Une telle logique serait compatible avec le développement des travaux de rénovation, plutôt liés à une maîtrise d'ouvrage profane, alors que les grands chantiers à maîtrise savante ont conduit jusqu'ici à l'émiettement et à la sous-traitance en cascade des chantiers.
- Le développement de petites entreprises polyvalentes, notamment dans les travaux de rénovation, implique un développement plus rapide de la FAP B2 (où sont classés par défaut les chefs d'entreprises générales de bâtiment), que de la FAP B4.

### Mais un risque d'apparition de tensions salariales

- Comme par le passé, il existe un fort risque de tensions salariales du fait des possibilités relativement ouvertes pour les salariés qualifiés de passer d'une entreprise à une autre. Combinées à des hausses de prix des matières premières, ces hausses salariales pourraient fragiliser la croissance du secteur, surtout si les nouveaux marchés sont soit celui des particuliers, soit ceux issus de la commande publique, et donc très sensibles aux prix.
- Toutefois, un recours accru à l'immigration et/ou à la prestation de services de la part d'entreprises européennes pourrait modérer les tensions salariales.

## Les déterminants de l'offre de travail

- Le profil de recrutement des ouvriers est exclusivement masculin. Les postes non qualifiés sont accessibles aux personnes peu diplômées. Pour les emplois qualifiés, expérience et diplôme sont souvent nécessaires, seuls les postes de techniciens sont ouverts aux jeunes débutants.
- Les actions tant des professionnels que du service public de l'emploi pour féminiser les métiers du bâtiment sont nombreuses, surtout depuis l'apparition des tensions à la fin des années 1990. Mais le bilan est très limité pour les métiers ouvriers.
- Les possibilités de réduire l'impact des départs à la retraite en prolongeant les carrières sont faibles : la forte pénibilité des emplois conduit une part importante de salariés à partir relativement jeunes pour des raisons de santé, sans qu'il soit envisageable de les conserver sur leurs postes. Néanmoins, ces salariés pourraient être utilisés pour assurer un meilleur tutorat et une formation sur le tas aux jeunes peu qualifiés embauchés en ONQ. Par ailleurs, les postes de conducteur peuvent permettre des reconversions en fin de carrière ou après un accident du travail.
- Le niveau de l'offre de travail dépendra aussi de la capacité des employeurs à limiter la fuite des personnes en emploi en leur offrant une amélioration des conditions salariales et des perspectives de carrière. Mais la petite taille des organisations rend difficile les réorganisations, le développement en interne de la polyvalence et la construction de parcours de promotion vers des emplois plus qualifiés. Les organisations n'ont a priori pas la surface nécessaire à ce genre d'investissement. De plus, les possibilités de passage entre ouvriers qualifiés et techniciens sont limitées par le fossé important en termes de niveau de diplôme et la forte externalisation des emplois de techniciens en cabinets de conseils et d'assistance.
- Il existe toutefois une importante filière de promotion pour les ouvriers qualifiés par la mise à son compte, facilitée par le niveau relativement faible d'investissement initial, notamment dans la rénovation. Par ailleurs, l'intégration des petites entreprises dans des réseaux pourrait à terme permettre de mieux répartir la charge de travail au cours de l'année et offrir des perspectives de carrières plus claires.

- Sur certains métiers, dans le gros œuvre notamment, l'immigration pourrait augmenter l'offre de travail. Cependant les responsables des branches professionnelles cherchent plutôt à décourager le recours à l'immigration afin de ne pas ruiner les efforts de formation et les tentatives d'élargissement des recrutements, aux femmes notamment. Mais la faible capacité de la branche à réguler les petites entreprises, ainsi que la pression des donneurs d'ordres à faire appel à des entreprises étrangères (prestations de service) pourraient malgré tout conduire à la hausse du recours à l'immigration.

#### **Les antécédents : les contraintes des petites entreprises expliquent les difficultés de recrutement de la fin des années 1990**

- Les difficultés de recrutement à la fin des années 1990 semblent paradoxales : les filières de formation sont de bonne qualité mais le volume de chômage reste élevé. En fait, l'insertion des personnes peu diplômées ou sans expérience est de plus en plus délicate. D'abord, les réglementations en matière de sécurité, l'utilisation de produits industriels conduisent à augmenter le niveau de qualification à l'embauche. Ensuite, le secteur étant composé de petites entreprises, celles-ci recherchent des salariés polyvalents et ont peu de personnel encadrant pour accueillir les nouveaux embauchés. La grande sensibilité de l'activité à la conjoncture et la dispersion du secteur en une multitude d'entreprises artisanales souvent économiquement fragiles rendent difficiles une gestion à long terme des ressources humaines par les entreprises (notamment l'investissement dans la formation de jeunes apprentis), mais aussi la diffusion de politiques de branches.
- De fait, les entreprises ont préféré se concurrencer pour recruter des salariés expérimentés plutôt que d'ouvrir leur profil de recrutement. Cela a entraîné une augmentation des salaires et limité la croissance de l'activité.

#### **Pour aller plus loin**

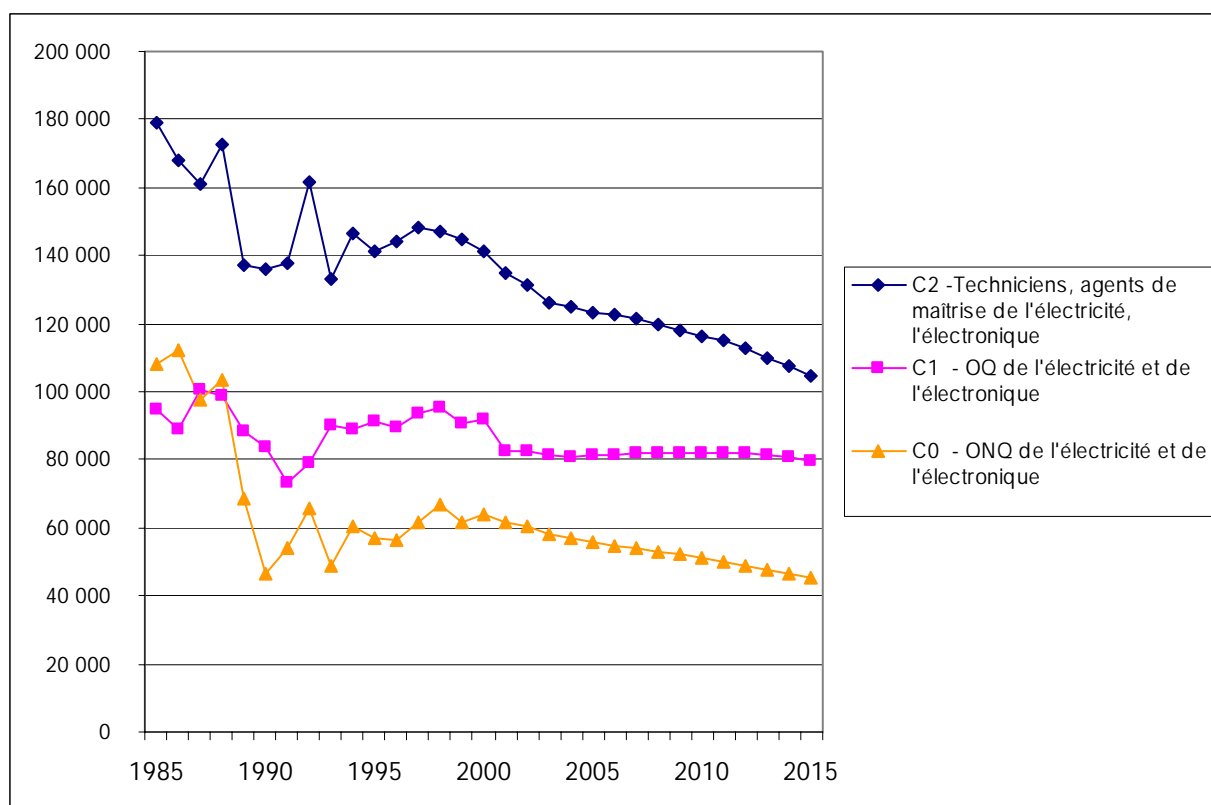
- Godonou C. (2006) « La construction en 2005 : la prospérité du logement se confirme », *Insee Première*, n° 1083, juin.
- Lainé F. (2006), « De la spécialité de formation au métier : cas du bâtiment, de l'hôtellerie-restauration-alimentation et du commerce », *Économie et Statistique*, n° 388-389, juin.
- Prokovas N. et Viney X. (2004), « Les emplois difficiles à pourvoir : cinq métiers en exemple », *Premières Synthèses*, n° 50.2, DARES, décembre (*cas des électriciens du bâtiment et des maçons*).
- « Gestion des compétences dans le BTP », in *Entre chômage et difficultés de recrutement : se souvenir pour prévoir*, collection « Qualifications & Prospective », Commissariat général du Plan, 2002.
- *Les professions de la maîtrise d'œuvre*, *Contrat d'Études Prospectives*, Collection « Prospective formation emploi », ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, novembre 2003.

## C Électricité et électronique

### Idées-force

L'automatisation, la concurrence des pays à bas salaires et les délocalisations limitent les besoins en ouvriers et techniciens de production de circuits et de composants électriques ou électroniques. Les risques de tensions sont liés à la difficulté d'attirer les jeunes diplômés vers des métiers en repli mais qui toutefois embauchent pour remplacer une partie des départs en fin de carrière, alors que par ailleurs, les compétences en électronique sont très recherchées dans l'ensemble de l'industrie, adossées à d'autres métiers.

C Électricité et électronique : l'évolution de l'emploi de 1985 à 2015



C Électricité et électronique : le nombre de postes à pourvoir d'ici 2015

	Emploi 2015	Créations nettes d'emploi 2005-2015	Départs de l'emploi 2005-2015	Postes à pourvoir entre 2005-2015	En moyenne annuelle par rapport à l'emploi total	Variation des départs de l'emploi de 2005 à 2015 par rapport à ceux de 1995 à 2005
C0 ONQ électricité et électronique	45	- 11	12	1	0,3 %	70
C1 OQ électricité et électronique	80	- 1	25	24	2,9 %	55
C2 Technicien AM électricité	105	- 19	39	20	1,7 %	50
<b>C Électricité et électronique</b>	<b>230</b>	<b>- 31</b>	<b>76</b>	<b>45</b>	<b>1,8 %</b>	<b>55</b>
<b>Emploi total</b>	<b>25 506</b>	<b>1 513</b>	<b>6 007</b>	<b>7 520</b>	<b>3,0 %</b>	<b>32</b>



## C Électricité et électronique : les caractéristiques de la population en emploi

	% femmes en 2002	% de plus de 50 ans	% de bac et plus	part des moins de 10 ans d'expérience dans les embauches	% de la FAP travaillant dans une entreprise de moins de 20 salariés
C0 ONQ électricité et électronique	60	10	21	71	11
C1 OQ électricité et électronique	34	25	20	57	13
C2 Technicien AM électricité	9	19	54	68	9
<b>Total actifs occupés</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>42</b>	<b>50</b>	<b>29</b>

## C Électricité et électronique : la répartition sectorielle de l'emploi

Famille professionnelle	1 <sup>er</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP	2 <sup>ème</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP
C0 ONQ électricité et électronique	F6 Ind. composant électrique, électronique	50	E3 Équipement électrique, électronique.	18
C1 OQ électricité et électronique	F6 Ind. composant électrique, électronique	47	E3 Équipement électrique, électronique	16
C2 Technicien AM électricité	N1 Postes et télécoms	22	E3 Équipement électrique, électronique.	16

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

- Les départs en fin de carrière vont fortement augmenter d'ici 2015 pour les trois familles professionnelles de l'électricité et de l'électronique. Les ouvriers qualifiés, plus âgés, seront les plus concernés.

**Les déterminants de la demande de travail****Un emploi en baisse du fait de la concurrence internationale**

- Ces métiers n'ont pas profité de l'embellie économique de la fin des années 1990. L'emploi est en repli depuis des décennies. Cette tendance devrait se prolonger. L'électronique et l'électricité sont parmi les secteurs où les délocalisations sont les plus importantes. Rien ne devrait enrayer ce processus pour toutes les tâches d'assemblages de petits composants. Dans ce secteur, les délocalisations s'effectuent aussi vers des pays développés et relèvent de la stratégie des grands groupes internationaux. La production s'achemine vers des séries plus petites et plus individualisées. Elle suscite le développement sur les métiers qualifiés de doubles compétences, techniques, mais aussi relationnelles pour travailler en coopération. Le rythme et la nature des délocalisations détermineront les tensions sur les diplômés en électronique.
- Les techniciens de l'électricité et de l'électronique sont assez largement disséminés dans l'ensemble de l'économie : 47 % exercent leur métier en dehors de l'industrie, notamment dans les télécommunications. Dans ce dernier secteur, l'emploi est globalement en baisse, car les grands réseaux ne nécessitent plus de grands travaux d'installation.

**Les déterminants de l'offre de travail**

- Les recrutements se portent en premier lieu sur les jeunes avec un niveau de diplôme élevé, singulièrement sur les postes d'ONQ. Les femmes sont majoritaires sur les postes d'ONQ mais leur présence est très faible sur les postes de techniciens. Ces métiers s'exercent dans des secteurs assez attractifs en termes de conditions de travail, d'horaires, composés de grandes entreprises où l'on entrait jeune et où l'on avait une certaine sécurité de l'emploi.

**Pour aller plus loin**

- Aubert P. et Sillard P. (2005) « Délocalisation et réductions d'effectifs dans l'industrie française », in *L'Économie Française*, édition 2005-2006.
- Lainé F. (2005) « Secteurs et métiers industriels : l'industrie n'est plus ce qu'elle était », *Premières Synthèses*, n° 16.2, DARES, avril.

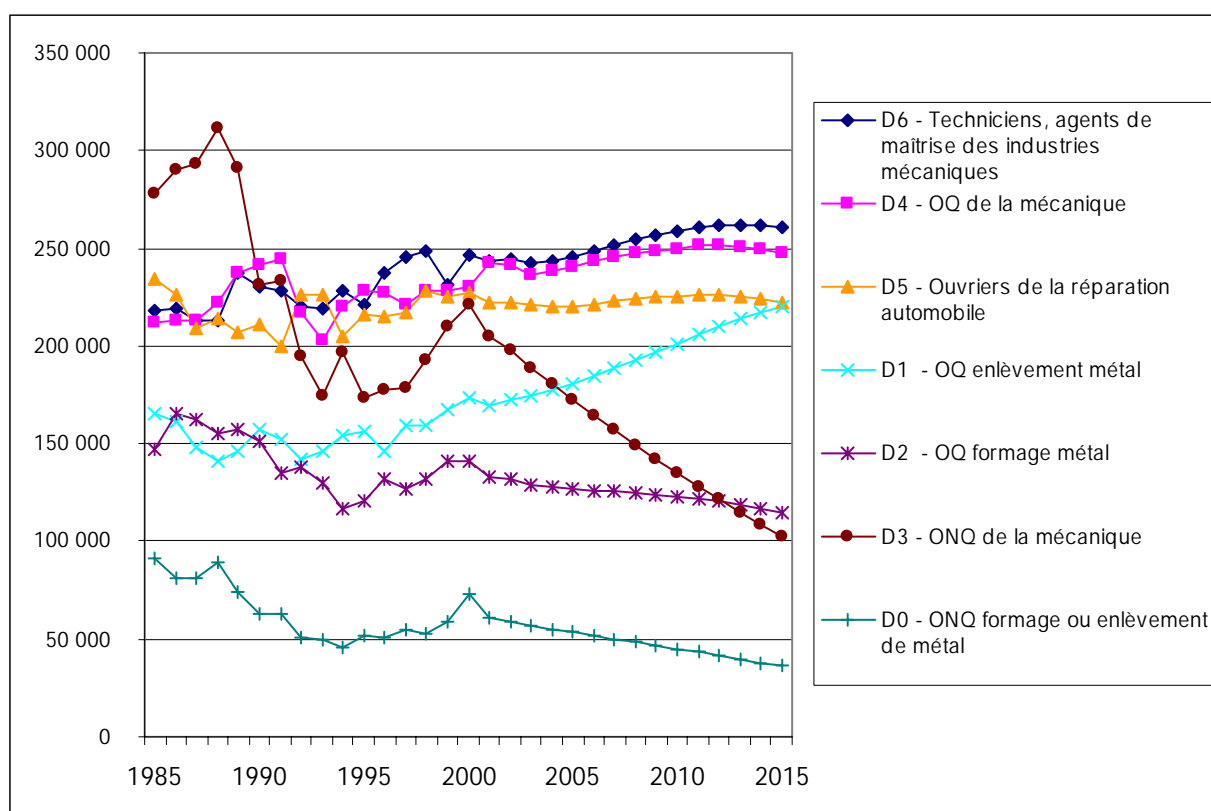
## D La mécanique et le travail des métaux

### Idées-force

L'emploi du domaine professionnel est en baisse, surtout sur les postes d'ouvriers non qualifiés, alors que l'emploi progressera sur certains postes qualifiés. Ainsi, les ouvriers travaillant le métal par usinage, ceux produisant ou réparant des équipements mécaniques, de même que les techniciens devraient être recherchés.

Les compétences en mécanique sont demandées dans de nombreux secteurs. Si des tensions apparaissent, les petites entreprises artisanales (notamment celles de la réparation automobile) auront des difficultés à conserver leur main-d'œuvre face aux avantages offerts par les grandes entreprises industrielles (dans la production d'équipements mécaniques ou la construction automobile).

D Mécanique et travail des métaux : l'évolution de l'emploi de 1985 à 2015



## D Mécanique et travail des métaux : le nombre de postes à pourvoir d'ici 2015

	Emploi 2015	Créations nettes d'emploi 2005-2015	Départs de l'emploi 2005 - 2015	Postes à pourvoir entre 2005-2015	En moyenne annuelle par rapport à l'emploi total	Variation des départs de l'emploi de 2005 à 2015 par rapport à ceux de 1995 à 2005
D0 ONQ enlèvement ou formage métal	36	- 17	12	- 5	- 1,1 %	19
D1 OQ enlèvement métal	221	40	46	86	4,2 %	86
D2 OQ formage métal	115	- 12	37	25	2,0 %	52
D3 ONQ mécanique	102	- 70	31	- 39	- 2,9 %	52
D4 OQ mécanique	248	7	69	77	3,1 %	40
D5 Ouvriers réparation automobile	222	2	57	58	2,6 %	46
D6 Techniciens AM en mécanique	261	15	79	94	3,6 %	13
<b>D Mécanique et travail des métaux</b>	<b>204</b>	<b>- 35</b>	<b>332</b>	<b>296</b>	<b>2,4 %</b>	<b>39</b>
<b>Emploi total</b>	<b>25 506</b>	<b>1 513</b>	<b>6 007</b>	<b>7 520</b>	<b>3,0 %</b>	<b>32</b>

## D Mécanique et travail des métaux : les caractéristiques de la population en emploi

	% femmes en 2002	% de plus de 50 ans	% de bac et plus	part des moins de 10 ans d'expérience dans les embauches	% de la FAP travaillant dans une entreprise de moins de 20 salariés
D0 ONQ enlèvement ou formage métal	30	24	8	65	19
D1 OQ enlèvement métal	6	19	14	53	19
D2 OQ formage métal	1	19	9	27	36
D3 ONQ mécanique	22	11	11	66	25
D4 OQ mécanique	9	24	9	40	13
D5 Ouvriers réparation auto	2	25	11	39	58
D6 Techniciens AM en mécanique	7	28	46	43	29
<b>Total actifs occupés</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>42</b>	<b>50</b>	<b>29</b>

## D Mécanique et travail des métaux : la répartition sectorielle de l'emploi

Famille professionnelle	1 <sup>er</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP	2 <sup>ème</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP
D0 ONQ enlèvement ou formage métal	F5 Métallurgie, transform. métaux	62	E2 Équipement mécanique	16
D1 OQ enlèvement métal	F5 Métallurgie, transform. métaux	43	E2 Équipement mécanique	15
D2 OQ formage métal	E2 Équipement mécanique	35	H0 Construction	20
D3 ONQ mécanique	D0 Industrie automobile	22	J1 Commerce et réparation automobile	18
D4 OQ mécanique	D0 Industrie automobile	29	E2 Équipement mécanique	22
D5 Ouvriers réparation automobile	J1 Commerce et réparation automobile	74	K0 Transports	6
D6 Techniciens AM en mécanique	E2 Équipement mécanique	16	F5 Métallurgie, transform. métaux	14

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

- Les départs en fin de carrière augmenteront fortement sur tous les postes d'ouvriers qualifiés de la mécanique. Ils se maintiendront à un niveau élevé chez les techniciens. L'impact de la hausse des fins de carrières est limité chez les ouvriers non qualifiés de la mécanique car il y a peu d'actifs âgés.

## Les déterminants de la demande de travail

### Un emploi plutôt en baisse dans un marché de renouvellement

- L'emploi du domaine est globalement en baisse, notamment dans le secteur automobile, car le marché est dorénavant essentiellement un marché de renouvellement. La recherche de gains de productivité est importante sur l'ensemble de la chaîne. L'activité devrait se développer sur des segments à forte valeur ajoutée, notamment dans les grandes entreprises têtes de groupe, et permettre à l'emploi qualifié de se maintenir. Mais l'emploi non qualifié reculerait à nouveau fortement après une courte embellie à la fin des années 1990. La réparation automobile est un marché de proximité : l'emploi devrait s'y maintenir.
- Les risques d'une forte délocalisation ou de la disparition massive d'emploi à long terme du fait de la concurrence internationale existent essentiellement chez les sous-traitants et les équipementiers sur qui repose l'ajustement des coûts. Toutefois, la délocalisation de leurs activités est déjà importante.
- Pour les chaînes de montage en aval et les industries nécessitant des équipements lourds (métallurgie, construction automobile), les coûts de transport des biens produits ou les coûts d'installation de ces chaînes de production limitent les possibilités de délocalisations. Par contre, les investissements de production des grands groupes internationalisés se font plutôt hors de France, à proximité des marchés en expansion.
- L'activité de la construction automobile est très sensible à la conjoncture : en cas de retournement du marché, l'emploi diminue rapidement, d'une part chez les sous-traitants, d'autre part dans l'intérim.
- Le développement d'activité à haute valeur ajoutée transforme les postes d'ouvriers qualifiés de l'ensemble du domaine, notamment avec la demande des entreprises de disposer de doubles profils, combinant des compétences en mécanique et en électronique (ex. : pilote de systèmes automatisés, réparation automobile).

### Les déterminants de l'offre de travail

- Les recrutements sur les postes d'ONO se font parmi des jeunes, avec une présence minoritaire des femmes. Sur les postes qualifiés, la présence des femmes est quasi nulle et l'expérience et une formation spécifique sont souvent nécessaires. Dans les métiers de la mécanique, les emplois sont stables, les salaires élevés, les durées de travail proches de 36 heures. L'emploi s'exerce généralement dans de grandes entreprises qui offrent des débouchés importants. Il existe parfois des filières de mobilités entre les divers niveaux de qualifications, mais aussi de nombreuses entrées en provenance d'autres domaines professionnels : des OQ du process (E1) vers les OQ de la mécanique, des OQ du second œuvre (B4) vers les OQ du formage de métal. Les techniciens du process et du BTP sont aussi des viviers de recrutement pour les techniciens de la mécanique.
- Face à d'éventuelles tensions sur les postes d'OQ, il existe des viviers de main-d'œuvre du côté de l'emploi non qualifié dont les effectifs devraient baisser. Globalement, comme les compétences en mécanique sont recherchées par des secteurs divers, l'identification et le transfert de compétences seront des pistes à creuser pour soutenir l'offre de travail qualifié. Dans cette optique, l'efficacité de la VAE, ainsi que la mise en place de CQP à l'exemple du CQP interprofessionnel sur les conducteurs de systèmes automatisés commun à plusieurs filières (textile /métallurgie/ médicament, etc.), pourraient être déterminantes.
- Les entreprises automobiles recrutent fréquemment en intérim pour les postes non qualifiés, avant d'en recruter certains en CDI six mois ou un an après comme ouvriers qualifiés.

### Zoom sur le poids de l'organisation et du contenu du travail sur le profil des recrutements : l'exemple de la réparation automobile

- La réparation automobile a du mal à conserver ses salariés. Les conditions de travail étant relativement peu favorables, les salariés fuient vers d'autres secteurs. Les métiers de la réparation automobile jouissent d'une image attractive auprès des jeunes, mais peu conforme à la réalité, ce qui renforce ce phénomène de fuite. Par ailleurs, les compétences recherchées sont importantes : Il y a une demande de formations et de qualifications doubles (mécanique et électronique) pour les ouvriers. Il y a donc un risque majeur de difficultés de recrutement pour les OQ de la réparation automobile dans les années à venir.
- Cependant les besoins en qualification pourraient être très différents si la nature des réparations évolue pour devenir plus simple en faisant moins appel à des connaissances en électronique. Des ouvriers non qualifiés seraient gardés à côté de personnels d'encadrement plus qualifiés, chargés des diagnostics de réparation. Les réparations disparaissent au profit de l'échange des pièces (leur coût a fortement diminué) : les compétences en mécanique pure deviennent plus limitées.

- Ces changements seront plus facilement mis en œuvre dans les grandes entreprises : ils seront donc liés à l'évolution de la structure des entreprises. Les petits patrons de garages pourraient notamment avoir des difficultés à trouver des repreneurs indépendants, entraînant une concentration du secteur.

**Pour aller plus loin**

- Méot T. (2006), « Baisse de régime de l'industrie automobile en 2005 », *Insee Première*, n° 1103, septembre.
- « L'observatoire des métiers de l'automobile », in *Quelle prospective pour les métiers de demain ? L'apport des observatoires de branche*, collection « Qualifications & Prospective, » Commissariat général du Plan, La Documentation française, 2005.
- Les publications de l'Observatoire des métiers de l'automobile ([www.anfa-auto.fr](http://www.anfa-auto.fr))
- *L'industrie aéronautique et spatiale, Contrat d'études prospectives*, Collection « Prospective formation emploi », ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, avril 2005.

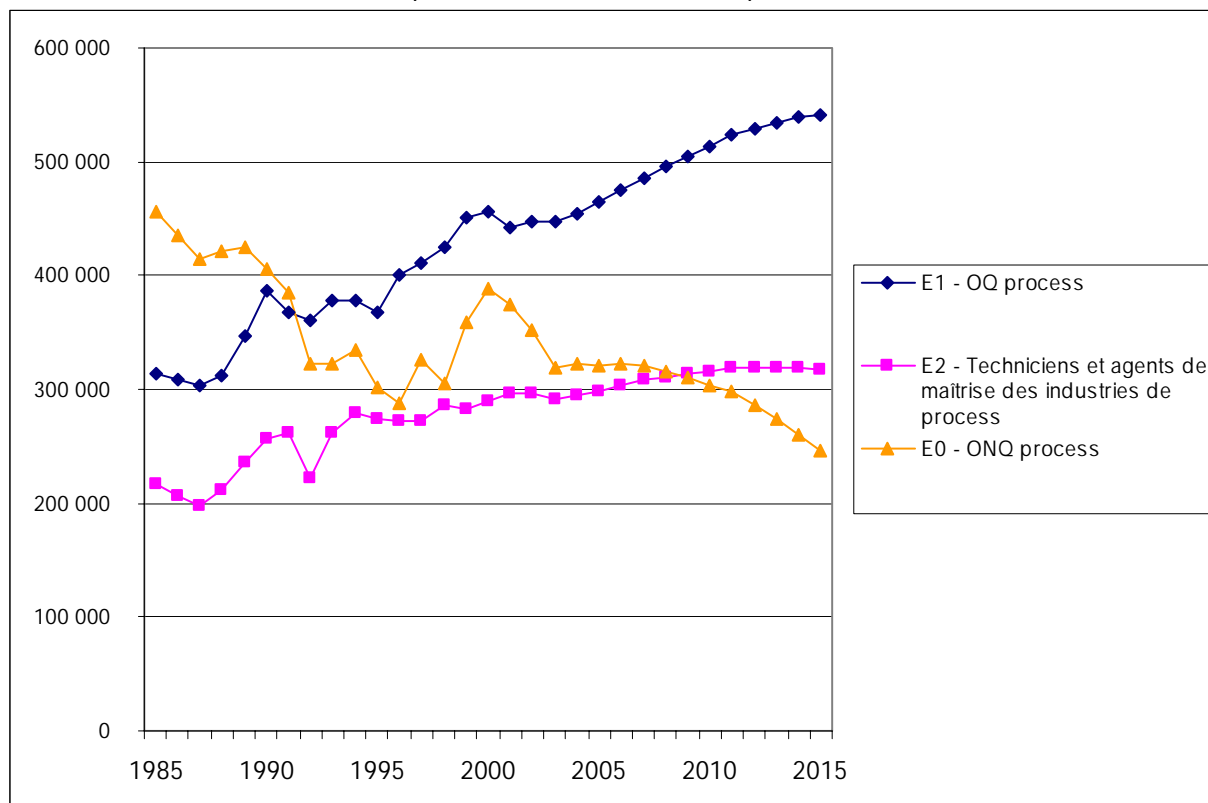
## E Les industries de process

### Idées-force

Ces métiers regroupent les métiers de production des secteurs de l'industrie agro-alimentaire, de la chimie, de la plasturgie, etc. Comme dans le reste de l'industrie, le nombre d'ouvriers qualifiés devrait augmenter et les effectifs d'ouvriers non qualifiés baisser.

Certains secteurs sont en difficulté ou sont soumis à de forts aléas (prix des matières premières pour la plasturgie, risques sanitaires pour l'industrie agroalimentaire). Les difficultés de recrutement sur les postes qualifiés dépendront de la capacité des employeurs à attirer, à conserver ou à reconverter la main-d'œuvre dans un contexte difficile. La forte concentration territoriale de certains de ces secteurs (plasturgie, IAA) en zone à dominante rurale, pourrait amplifier ces difficultés.

E Industries de process : l'évolution de l'emploi de 1985 à 2015



E Industries de process : le nombre de postes à pourvoir d'ici 2015

	Emploi 2015	Créations nettes d'emploi 2005-2015	Départs de l'emploi 2005 - 2015	Postes à pourvoir entre 2005-2015	En moyenne annuelle par rapport à l'emploi total	Variation des départs de l'emploi de 2005 à 2015 par rapport à ceux de 1995 à 2005)
E0 ONQ process	246	- 75	86	11	0,4 %	17
E1 OQ process	542	77	133	211	4,1 %	14
E2 Techniciens AM process	317	18	87	105	3,3 %	13
<b>E Industries de process</b>	<b>1 105</b>	<b>20</b>	<b>306</b>	<b>327</b>	<b>2,9 %</b>	<b>15</b>
<b>Emploi total</b>	<b>25 506</b>	<b>1 513</b>	<b>6 007</b>	<b>7 520</b>	<b>3,0 %</b>	<b>32</b>



## E Industries de process : les caractéristiques de la population en emploi

	% femmes en 2002	% de plus de 50 ans	% de bac et plus	part des moins de 10 ans d'expérience dans les embauches	% de la FAP travaillant dans une entreprise de moins de 20 salariés
E0 ONQ process	41	15	11	57	12
E1 OQ process	23	20	15	50	9
E2 Techniciens AM process	19	23	52	68	11
<b>Total actifs occupés</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>42</b>	<b>50</b>	<b>29</b>

## E Industries de process : la répartition sectorielle de l'emploi

Famille professionnelle	1 <sup>er</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP	2 <sup>ème</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP
E0 ONQ process	B0 Ind. agro-alimentaire	25	F4 Chimie, caoutchouc, plastiques	19
E1 OQ process	B0 Ind. agro-alimentaire	21	F4 Chimie, caoutchouc, plastiques	17
E2 Techniciens AM process	F4 Chimie, caoutchouc, plastiques	14	G2 Eau, gaz, électricité	11

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

- Les départs en fin de carrière augmenteront moins vite d'ici 2015 que dans le reste de l'économie. Cependant, les effectifs de plus de 50 ans sont importants chez les ouvriers qualifiés et les techniciens et les départs seront donc conséquents.

**Les déterminants de la demande de travail****Un emploi qualifié qui se maintient, un emploi peu qualifié qui continue à baisser**

- La déformation tendancielle de la structure des emplois en faveur de l'emploi qualifié devrait se poursuivre. Dans la plupart des secteurs employeurs, il y a deux profils types de développement de l'activité qui reposent sur l'emploi qualifié. Le premier passe par un positionnement sur des « niches », ce qui implique de la production non continue, beaucoup de réactivité et de l'innovation, par exemple dans la plasturgie. L'autre profil est le développement par la « compétitivité prix ». Cela implique pour les entreprises d'avoir une taille critique pour engendrer des économies d'échelle, développer fortement l'automatisation et augmenter l'intensité capitaliste afin de se préserver de la concurrence des pays à faible coût de la main-d'œuvre, notamment dans la chimie.
- La forte baisse de l'emploi non qualifié provient de la fragilité d'entreprises n'ayant pas su ou pas pu se moderniser. C'est le cas d'entreprises traditionnelles, souvent situées dans des bassins d'emplois ruraux, notamment dans les industries agro-alimentaires.

**Les risques de chocs brutaux**

- Entre les fournisseurs de matières premières et les clients, la pression sur les prix et sur l'innovation est forte pour les entreprises. Les incertitudes sont fortes et les risques de chocs brutaux sont nombreux (prix des matières premières, trop grandes dépendances aux clients, risques sanitaires dans les IAA). La capacité d'innovation des entreprises et la capacité d'accroître l'offre de travail qualifié seront déterminantes.

**Les déterminants de l'offre de travail**

- Les recrutements se portent sur les jeunes et sont relativement ouverts aux femmes.
- Comme dans de nombreux domaines professionnels de l'industrie, la question cruciale risque d'être le volume d'offre de travail qualifié. L'automatisation des procédés entraîne une montée du niveau de diplôme : les deux tiers des jeunes techniciens sont titulaires d'un diplôme d'un niveau Bac +2 et plus et 44 % des jeunes OQ ont au moins le baccalauréat.
- La mise en place du CQP inter-branches de conducteurs de systèmes automatisés pourrait permettre d'élargir les recrutements d'OQ à des salariés en provenance d'autres secteurs.

**Zoom : les difficultés stratégiques des entreprises, l'exemple de la plasturgie**

LE CEP de la plasturgie illustre les difficultés stratégiques des entreprises de ce secteur.

- *La banalisation technologique*. La banalisation donne des produits à faible valeur ajoutée, dans un contexte de concurrence sévère par les prix et de recul de la notion de qualité. C'est le cas de l'injection simple, mais aussi d'autres techniques, comme, par exemple, l'extrusion-soufflage (emballage, flaconnage, etc.).
- *Le secteur « piège »* : chute ou extinction d'un secteur, fragilisation consécutive à une concentration excessive sur une clientèle fidèle, mais peu nombreuse... Sans préparation suffisante, l'absence de réactivité pour une reconversion rapide peut être fatale pour l'entreprise.
- *La logique de l'ouverture* : la diversification des technologies ou des marchés est un atout majeur pour une entreprise, malgré le risque d'une perte d'identité auprès des clients. Pour combiner des techniques variées, il faut un parc de machines doté d'un grand éventail de puissance, ce qui implique des coûts d'entretien et le risque de sous-utilisation des équipements. La diversification des activités peut permettre une croissance plus régulière et une réduction de la saisonnalité (par exemple, la fabrication de conditionnements pour la pharmacie l'hiver, et pour les boissons l'été).

**Pour aller plus loin**

- Grasser B. et Rouyer R. (2004), « La gestion des qualifications dans trois secteurs (*notamment papeterie*) : trajectoires ou problématiques ouvertes », in Méda D. et Vennat F. (coord.) *Le travail non qualifié : Permanences et paradoxes*, Paris, La Découverte.
- *La plasturgie, Contrat d'études prospectives*, Collection « Prospective formation emploi », ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, janvier 2005.

## F Les industries légères

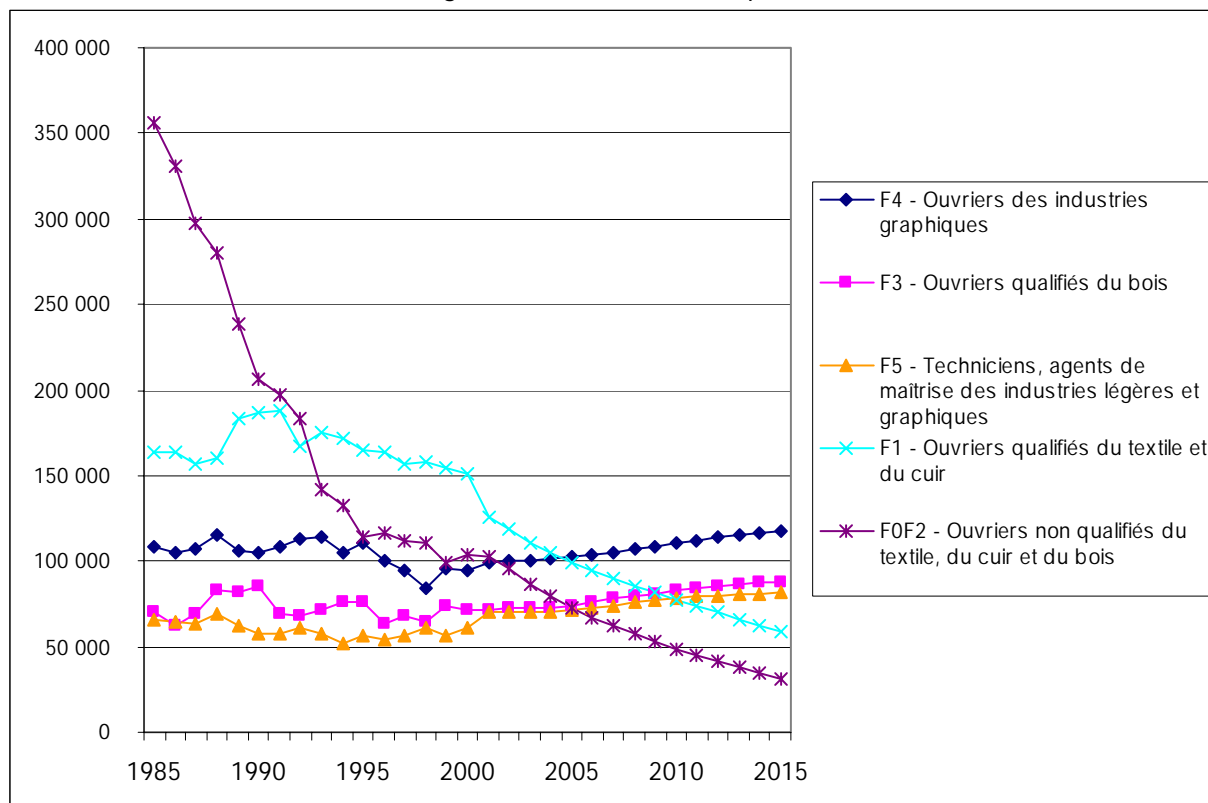
### Idées-force

Le repli de l'emploi limitera fortement les recrutements sur les postes d'ouvriers dans les industries du cuir et du textile.

Dans la filière du bois, les risques de tensions seront limités aux ouvriers qualifiés et liés à d'éventuelles pénuries de main-d'œuvre qualifiée dans une filière fragile qui demande des compétences très spécifiques.

Dans les industries graphiques, le recrutement de salariés maîtrisant les dernières évolutions des techniques numériques pourrait s'avérer difficile.

F Les industries légères : l'évolution de l'emploi de 1985 à 2015



F Les industries légères : le nombre de postes à pourvoir d'ici 2015

	Emploi 2015	Créations nettes d'emploi 2005-2015	Départ de l'emploi 2005-2015	Postes à pourvoir entre 2005-2015	En moyenne annuelle par rapport à l'emploi total	Variation des départs de l'emploi de 2005 à 2015 par rapport à ceux de 1995 à 2005)
F0F2 ONQ textile, cuir et bois	31	- 41	31	- 11	- 2,2 %	42
F1 OQ textile et cuir	59	- 40	50	10	1,3 %	28
F3 OQ bois	88	14	19	33	3,9 %	28
F4 Ouvriers des industries graphiques	117	15	29	44	3,9 %	40
F5 Techniciens AM des industries légères	81	10	16	27	3,4 %	11
<b>F Industries légères</b>	<b>376</b>	<b>- 43</b>	<b>145</b>	<b>102</b>	<b>2,6 %</b>	<b>31</b>
<b>Emploi total</b>	<b>25 506</b>	<b>1 513</b>	<b>6 007</b>	<b>7 520</b>	<b>3,0 %</b>	<b>32</b>

## F Les industries légères : les caractéristiques de la population en emploi

	% femmes en 2002	% de plus de 50 ans	% de bac et plus	part des moins de 10 ans d'expérience dans les embauches	% de la FAP travaillant dans une entreprise de moins de 20 salariés
F0 ONQ textile et cuir	74	16	10	39	17
F1 OQ textile et cuir	67	28	10	19	37
F2 ONQ bois	14	15	5	59	39
F3 OQ bois	6	22	8	33	53
F4 Ouvriers des ind. graphiques	23	22	18	39	32
F5 Techniciens AM des ind. légères	23	23	38	58	21
<b>Total actifs occupés</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>42</b>	<b>50</b>	<b>29</b>

## F Les industries légères : la répartition sectorielle de l'emploi

Famille professionnelle	1 <sup>er</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP	2 <sup>ème</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP
F0 ONQ textile et cuir	C1 Habillement, cuir	48	F2 Industrie textile	37
F1 OQ textile et cuir	C1 Habillement, cuir	47	F2 Industrie textile	24
F2 ONQ bois	F3 Ind. du bois et papier	58	C4 Ind. équipement du foyer	25
F3 OQ bois	C4 Ind. équipement du foyer	45	F3 Ind. du bois et papier	36
F4 Ouvriers des industries graphiques	C2 Édition, imprimerie, reproduction	68	F3 Ind. du bois et papier	12
F5 Techniciens AM des industries légères	C2 Édition, imprimerie, reproduction	29	F3 Ind. du bois et papier	18

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

- Les départs en fin de carrière d'ici 2015 augmenteront particulièrement sur les postes d'ouvriers qualifiés des industries graphiques. Pour les ouvriers qualifiés du cuir et du textile, les départs sont d'ores et déjà très importants : ils devraient continuer à progresser.

**Les déterminants de la demande de travail****Un emploi qui continue à baisser**

- Les emplois d'exécution sont en repli dans le secteur du textile et du cuir depuis des décennies. Rien ne devrait modifier cette tendance lourde. Les très fortes contraintes sur les prix du fait du poids des circuits de distribution et la concurrence des pays à main-d'œuvre bon marché rendent intenable à long terme le positionnement sur le créneau d'entrée ou de moyenne gamme pour la production sur le sol français. La survie dans ce secteur passe par de la production de haut de gamme, par de l'innovation, par de la production en série limitée et par une forte réactivité aux exigences des clients.
- L'industrie du bois est plus soumise à la concurrence d'autres matériaux (notamment ceux issus de la plasturgie) qu'aux risques de délocalisation. L'emploi devrait continuer à se maintenir pour les OQ.
- Dans les industries graphiques, le passage aux techniques numériques a permis des gains de productivité, mais aussi le développement de services à plus forte valeur ajoutée (tirage plus limité, plus personnalisé). Ces caractéristiques devraient permettre à l'emploi de rester bien orienté dans ce secteur.

**Les déterminants de l'offre de travail**

- Les entreprises du textile, du cuir et du bois sont implantées sur des bassins d'emploi très précis. Les personnes en emploi sont aussi spécifiques selon les métiers. Le profil des ouvriers de l'industrie graphique est plus ouvert avec l'émergence de compétences liées aux nouvelles technologies. Les métiers se sont en effet profondément transformés, en regroupant sur une même personne des compétences auparavant dévolues à plusieurs salariés différents.
- Comme dans de nombreux domaines professionnels de l'industrie, la question cruciale risque

d'être le volume d'offre de travail qualifié. Pour les OQ du bois, les ONQ sont un gisement de main-d'œuvre. Mais, pour éviter un repli du secteur sur lui-même, la capacité des employeurs à attirer des jeunes et des femmes vers un secteur fragile sera déterminante. Faciliter la reprise d'entreprise sera aussi une piste pour attirer la main-d'œuvre dans un secteur où la petite taille des structures limite les perspectives d'évolution professionnelles des salariés. Pour les industries graphiques et des multimédias, l'acquisition de compétences et la certification en cours de vie active pourraient permettre d'éviter que l'offre de travail qualifié ne repose que sur les sortants du système éducatif.

#### **Pour aller plus loin**

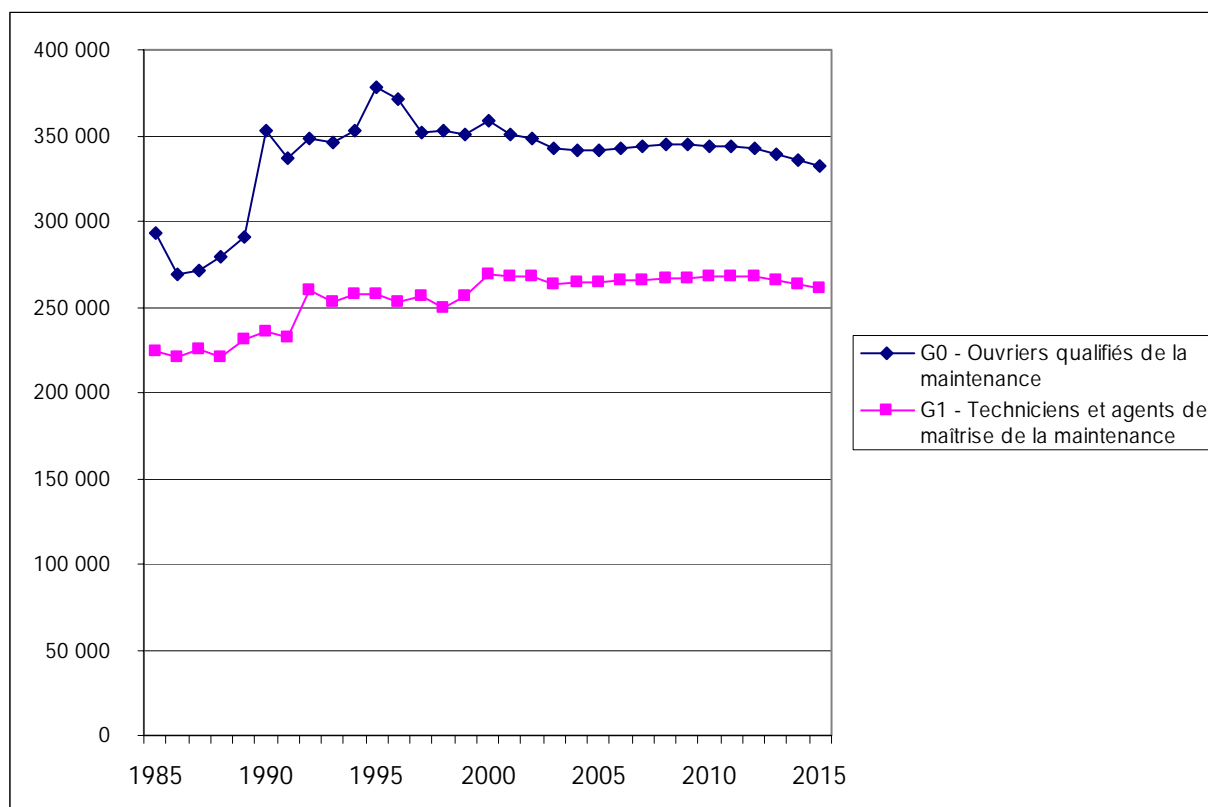
- *Chaussures, Maroquinerie, Ganterie, Contrat d'Études Prospectives*, Collection « Prospective formation emploi », ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, septembre 1999.
- « L'émergence de nouveaux métiers dans le secteur des industries graphiques et du multimédia », in *Quelle prospective pour les métiers de demain ? L'apport des observatoires de branche*, collection « Qualifications & Prospective », Commissariat général du Plan, La Documentation française, 2005.

## G La maintenance

### Idées-force

Les besoins de main-d'œuvre pour la maintenance des équipements devraient continuer à être stables. Ces métiers sont relativement attractifs pour les actifs. Le niveau de l'activité est beaucoup moins fluctuant et fragile que dans de nombreux secteurs industriels. Les emplois sont disséminés dans l'ensemble de l'économie, dans l'industrie mais aussi dans le tertiaire et la fonction publique avec la maintenance des locaux. Les entreprises de maintenance industrielle sont souvent de petites structures sous-traitantes ce qui limite les marges d'action pour conserver la main-d'œuvre.

G La maintenance : l'évolution de l'emploi de 1985 à 2015



G La maintenance : le nombre de postes à pourvoir d'ici 2015

	Emploi 2015	Créations nettes d'emploi 2005-2015	Départs de l'emploi 2005 - 2015	Postes à pourvoir entre 2005-2015	En moyenne annuelle par rapport à l'emploi total	Variation des départs de l'emploi de 2005 à 2015 par rapport à ceux de 1995 à 2005
G0 OQ maintenance	332	- 9	98	89	2,6 %	27
G1 Technicien AM maintenance	261	- 3	70	67	2,5 %	24
<b>G Maintenance</b>	<b>593</b>	<b>- 12</b>	<b>168</b>	<b>156</b>	<b>2,6 %</b>	<b>26</b>
<b>Emploi total</b>	<b>25 506</b>	<b>1 513</b>	<b>6 007</b>	<b>7 520</b>	<b>3,0 %</b>	<b>32</b>



## G La maintenance : les caractéristiques de la population en emploi

	% femmes en 2002	% de plus de 50 ans	% de bac et plus	part des moins de 10 ans d'expérience dans les embauches	% de la FAP travaillant dans une entreprise de moins de 20 salariés
G0 OQ maintenance	8	24	15	42	20
G1 Technicien AM maintenance	6	22	42	53	15
<b>Total actifs occupés</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>42</b>	<b>50</b>	<b>29</b>

## G La maintenance : la répartition sectorielle de l'emploi

Famille professionnelle	1 <sup>er</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP	2 <sup>ème</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP
G0 OQ maintenance	R1 Administration publique	17	H0 Construction	10
G1 Technicien AM maintenance	E2 Équipement mécanique	11	G2 Eau, gaz, électricité	8

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

- La proportion de salariés de la maintenance concernée par une fin de carrière d'ici 2015, ceux qui ont aujourd'hui plus de 50 ans, est proche de la moyenne sur l'ensemble des familles professionnelles (24 %). Leur départ de l'emploi entraînera une hausse des fins de carrières similaire à celle observée sur l'ensemble de l'économie.

**Les déterminants de la demande de travail****Un emploi plutôt en baisse du fait de la fiabilité accrue des équipements**

- L'emploi est en léger repli. L'activité est relativement protégée des risques de délocalisation. Un quart des OQ travaille dans la fonction publique dans l'entretien des bâtiments et les autres emplois sont disséminés dans l'ensemble de l'économie, dans l'industrie mais aussi dans le tertiaire avec la maintenance des locaux. Mais le développement de la sous-traitance et la fiabilité accrue des équipements maintiennent le rythme des gains de productivité et limitent les besoins en emplois. L'emploi devrait donc continuer à stagner comme il le fait depuis une quinzaine d'année.

**Les déterminants de l'offre de travail**

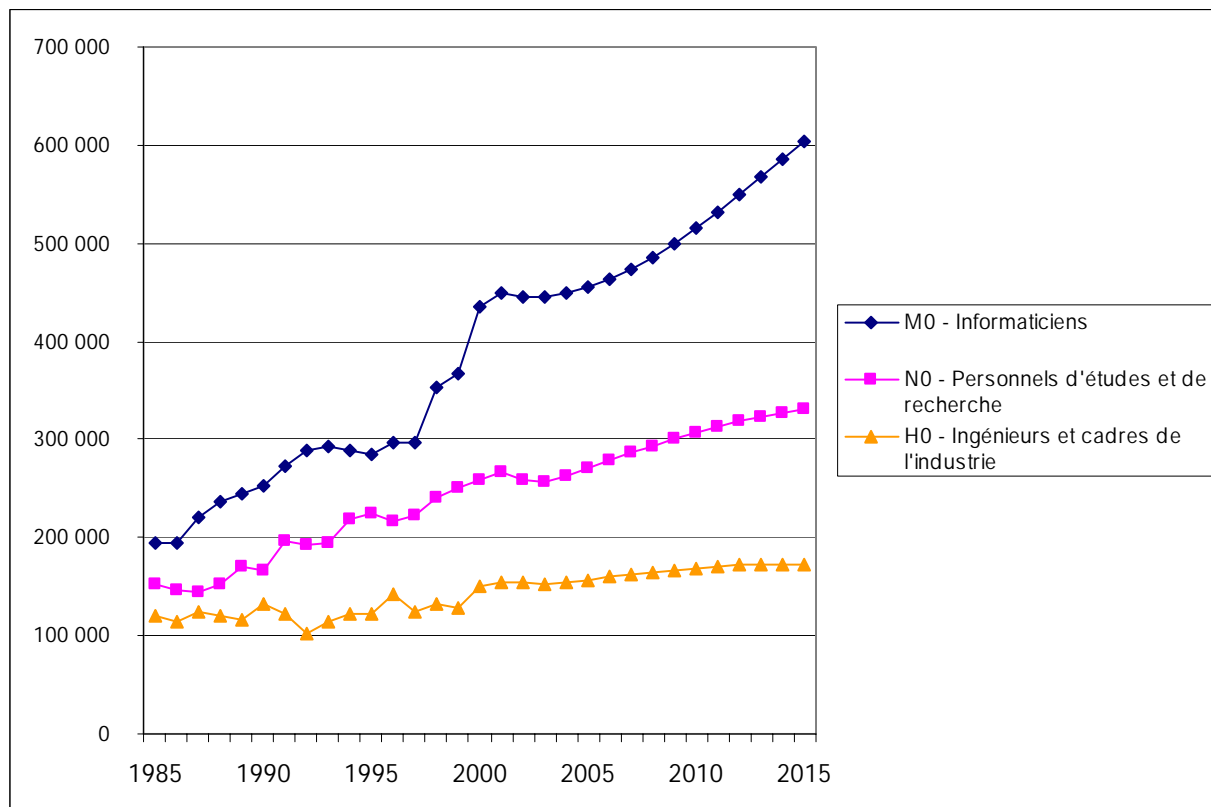
- Le profil de recrutement est très étroit. La présence féminine est très limitée et l'accès des jeunes débutants est réduit. Il faut souvent quelques années d'expérience et une formation ciblée pour accéder à l'emploi. Le développement de la polymaintenance augmente les flux de mobilité d'ouvriers très qualifiés en provenance d'autres branches industrielles.

## H, M et N Les ingénieurs techniques de l'industrie, les informaticiens et les chercheurs

### Idées-force

Les besoins en ingénieurs, informaticiens et chercheurs seront toujours croissants. Actuellement, les recrutements se focalisent sur les jeunes diplômés de niveau Bac+5 et parfois uniquement les diplômés de certaines écoles d'ingénieurs. Si les employeurs ne diversifient pas leurs profils de recrutement des difficultés à recruter pourraient surgir.

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



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

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

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

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

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

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

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

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

**Les déterminants de la demande de travail****Un emploi en forte hausse dans une économie tirée par l'innovation et les nouvelles technologies**

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

**Les éléments d'incertitudes**

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

**Les déterminants de l'offre de travail**

- Les chercheurs et les informaticiens sont recrutés sur des profils très ciblés : jeune homme

diplômé de niveau Bac +5 et plus. Dans le secteur privé, les recrutements se font préférentiellement parmi les diplômés d'écoles d'ingénieurs, dans une logique de réseau du fait du lien étroit entretenu avec les entreprises. Dans l'industrie, l'accès par promotion aux postes de cadre est un peu plus ouvert, mais la présence des femmes est moindre.

- Environ quatre informaticiens sur dix travaillent au sein d'une société de services en ingénierie informatique (SSII). Cette proportion est en hausse continue. En SSII, les informaticiens enchaînent les missions et les prestations pour des entreprises clientes. Le passage pendant quelques années au sein d'une SSII avant d'être embauché par une des entreprises clientes est la voie traditionnelle de progression dans la carrière d'un informaticien. Mais le développement rapide de l'infogérance et des contrats de maintenance sur site pourrait limiter à l'avenir les débouchés vers les autres entreprises, d'autant plus que les entreprises clientes sont de plus en plus des PME.
- Pour éviter des tensions à l'embauche des jeunes diplômés, les entreprises devront élargir leurs modes de recrutement : réactiver les filières de promotion interne pour les cadres techniques de l'industrie, faire évoluer les compétences des salariés dans les secteurs où les évolutions techniques sont fortes (informatique). À terme, le volume de jeunes diplômés n'augmentera sensiblement que si la présence des jeunes filles est plus importante dans certaines filières scientifiques de formation.

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

- Dans le public, les chercheurs sont traditionnellement embauchés à la sortie d'une thèse et font toute leur carrière dans la recherche. Dans le privé, le métier de chercheur est un emploi de débutant avant une évolution vers des fonctions d'encadrement ou de responsabilités.
- À l'avenir, il est possible que dans le public les postes d'entrées sur une durée limitée se développent fortement au détriment des postes permanents. Après une première expérience de recherche dans le public, les jeunes seraient amenés à se reconvertir dans l'enseignement ou dans la recherche privée. À l'inverse, les métiers stratégiques pour le développement, tant dans le secteur de la recherche que dans l'informatique, portent sur les métiers d'interface, à la charnière entre le cœur de métier et le client. Ces métiers nécessitent des compétences techniques, mais aussi de fortes capacités à coordonner un projet avec des acteurs en provenance d'univers différents. Une telle évolution ouvre des perspectives de carrière à des personnes expérimentées en provenance d'autres secteurs que celui de la recherche ou de l'informatique. À la fin des années 1990, le secteur de l'informatique, face à de fortes difficultés de recrutement, avait élargi son vivier en formant en interne à l'informatique des salariés en provenance d'autres secteurs, facilitant ainsi les possibilités d'intégration des solutions informatiques dans les entreprises clientes.

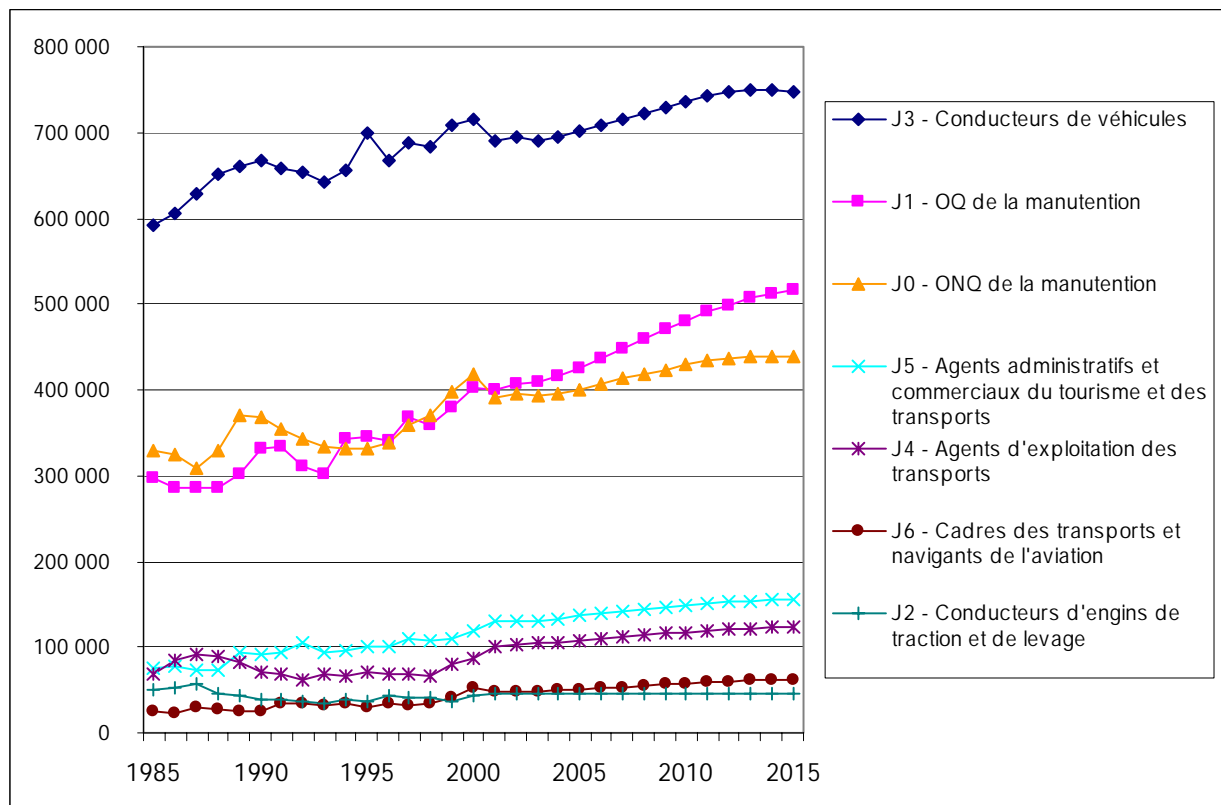
### **Pour aller plus loin**

- « Les ressources humaines en R & D », *in Rapport de l'Observatoire des Sciences et Techniques*, 2004.
- Duhautois R. et Maublanc S. (2006), « Chercheurs dans le privé : la place des docteurs », *Connaissance de l'Emploi*, n° 26, CEE, février.
- « Gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'informatique », *in Entre chômage et difficultés de recrutement : se souvenir pour prévoir*, collection « Qualifications & Prospective », Commissariat général du Plan, 2001.

## J Les transports, la logistique, le tourisme

**Idées-force**  
 Le nombre de postes à pourvoir devrait être important dans l'ensemble des familles professionnelles du domaine : des ouvriers de la manutention aux cadres. Les métiers du transport et de la logistique devraient continuer à progresser avec le développement des échanges et du commerce. Les profils de recrutement et les perspectives de carrières sont suffisamment ouverts dans les grandes entreprises des transports pour limiter les risques de tensions sur l'offre de travail. Des difficultés pourraient apparaître pour le recrutement des transporteurs routiers, car les compétences requises sont importantes et pas toujours formalisées et valorisées. De plus, les conditions de travail peuvent être très difficiles.

J Transports, logistique : l'évolution de l'emploi de 1985 à 2015



## J Transports, logistique : le nombre de postes à pourvoir d'ici 2015

	Emploi 2015	Créations nettes d'emploi 2005-2015	Départ de l'emploi 2005 - 2015	Postes à pourvoir entre 2005-2015	En moyenne annuelle par rapport à l'emploi total	Variation des départs de l'emploi de 2005 à 2015 par rapport à ceux de 1995 à 2005
J0 NQ manutention	439	39	70	108	2,5 %	47
J1 OQ manutention	518	92	96	188	3,9 %	38
J2 Conducteurs engins traction	45	0	13	13	2,8 %	11
J3 Conducteurs véhicules	748	47	193	240	3,3 %	41
J4 Agents exploitations transports	124	16	30	46	3,9 %	60
J5 Agents tourisme et transports	156	19	23	43	2,9 %	63
J6 Cadres transports	62	12	19	31	5,3 %	81
<b>J Transports et logistique, tourisme</b>	<b>2 092</b>	<b>225</b>	<b>444</b>	<b>669</b>	<b>3,3 %</b>	<b>39</b>
<b>Emploi total</b>	<b>25 506</b>	<b>1 513</b>	<b>6 007</b>	<b>7 520</b>	<b>3,0 %</b>	<b>32</b>

## J Transports, logistique : les caractéristiques de la population en emploi

	% femmes en 2002	% de plus de 50 ans	% de bac et plus	part des moins de 10 ans d'expérience dans les embauches	% de la FAP travaillant dans une entreprise de moins de 20 salariés
J0 ONQ manutention	34	12	14	59	15
J1 OQ manutention	11	20	19	42	14
J2 Conducteurs engins traction	2	19	9	29	17
J3 Conducteurs véhicules	7	22	11	30	32
J4 Agents exploitations transports	14	20	41	63	4
J5 Agents tourisme et transports	56	12	61	68	16
J6 Cadres transports	20	27	77	28	9
<b>Total actifs occupés</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>42</b>	<b>50</b>	<b>29</b>

## J Transports, logistique : la répartition sectorielle de l'emploi

Famille professionnelle	1er secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP	2ème secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP
J0 ONQ manutention	J2 Commerce de gros	18	K0 Transports	17
J1 OQ manutention	J2 Commerce de gros	20	K0 Transports	16
J2 Conducteurs engins traction	H0 Construction	30	K0 Transports	29
J3 Conducteurs véhicules	K0 Transports	58	J2 Commerce de gros	9
J4 Agents exploitations transports	K0 Transports	87	ns	
J5 Agents tourisme et transports	K0 Transports	84	ns	
J6 Cadres transports	K0 Transports	62	ns	

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

- L'ensemble du domaine professionnel est fortement concerné par les départs de l'emploi des générations du baby-boom. Les départs d'ici 2015 seront particulièrement importants chez les ouvriers de la manutention, les conducteurs de véhicules, les agents d'exploitation des transports et les cadres.

### **Les déterminants de la demande de travail**

#### **Un emploi en hausse soutenue du fait du développement des échanges**

- Les métiers du transport et de la logistique devraient continuer à progresser avec le développement des échanges et du commerce. La croissance de l'emploi est aussi portée par l'évolution des circuits de distribution qui conduit à transférer partiellement des activités du chargeur vers le transporteur/logisticien. Aujourd'hui, le temps d'attente, manutention et opérations commerciales, représente plus du tiers du temps total de travail des conducteurs routiers : le temps de conduite est en diminution constante et cette proportion devrait encore s'accroître. Les exigences de réactivité entraînent une réduction de la taille des lots et des trajets : le camion devient un lieu de stockage. La « traçabilité » des produits engendre également de nouvelles activités.
- Les transports en commun devraient également se développer. Les pressions pour limiter le recours à l'automobile en zone urbaine devraient s'accroître (péages, taxes, limitation des places de parking, site propre pour les bus), d'où un déversement possible des mobilités des personnes vers les transports en commun si les budgets d'infrastructures suivent, à l'image de la question des déplacements banlieue-banlieue.
- Les activités liées au tourisme devraient s'accroître à un rythme plus élevé que la croissance économique, car il s'agit d'un bien de consommation supérieure. Mais le développement d'Internet limite le recours direct aux agences de voyage pour les particuliers.

#### **Les éléments d'incertitude**

- Des tensions inflationnistes pourraient obérer la croissance, surtout dans un contexte de hausse du prix du pétrole. Si les difficultés de recrutement récurrentes des conducteurs entraînaient des augmentations de salaire, elles pourraient conduire à une hausse des prix des transports routiers. Or, la pression sur les coûts reste massive dans le secteur et le recours au cabotage d'entreprises étrangères pourrait apparaître comme une solution alternative pour les clients. Cela pourrait conduire à une disparition accélérée des petites entreprises et un développement (éventuellement anarchique) du compte propre fragilisant les petits transporteurs et laissant le développement des activités à fortes valeurs ajoutées aux plus grandes structures.
- Les évolutions technologiques, en particulier les dispositifs de traçabilité des produits par l'intermédiaire de puces, peuvent permettre de fortement automatiser les opérations de manipulation, du moins dans les grandes structures logistiques. Ces évolutions pourraient conduire à limiter le recours à des ouvriers peu ou faiblement qualifiés de la manutention.

#### **Les déterminants de l'offre de travail**

- Les ONQ de la manutention sont ouverts aux jeunes peu diplômés ; les jeunes filles pour le tri et l'emballage, et les jeunes hommes pour les charges lourdes. Les OQ de la manutention, les conducteurs d'engins de traction ou les chauffeurs sont très faiblement féminisés. L'accès se fait en cours de vie professionnelle après quelques années d'expérience pour les OQ de la manutention.
- L'accès en début de carrière au poste de conducteur routier est difficile car le salarié est isolé et doit faire preuve de beaucoup d'autonomie. La gestion du temps par les conducteurs et les chauffeurs-livreurs est une compétence centrale : savoir s'adapter au client, aux événements imprévus (embouteillages) tout en respectant la logique de la tournée. Les marchés du travail des chauffeurs routiers et celui des chauffeurs-livreurs sont très marqués par les pratiques informelles : les mouvements sont importants d'une entreprise à l'autre, y compris entre chauffeur pour compte propre et chauffeur pour compte d'autrui, la majorité des départs correspondent à des démissions et la plupart des embauches se font sur recommandation entre chauffeurs. L'introduction d'un diplôme obligatoire (FIMO) pour la conduite de véhicule lourd a renforcé ces aspects de marché professionnel, mais a posé des problèmes de recrutement, renforcés par la fin du service militaire (anciennement gros pourvoyeur de titulaires de permis poids lourds).
- Les agents d'exploitation, les agents administratifs et commerciaux et les conducteurs de transports en commun travaillent en majorité dans de grandes entreprises des transports en commun (bus, train, avion). La forte attractivité des perspectives de carrières s'est traduite par une



sélection forte à l'embauche sur le niveau de diplôme. Les hommes sont majoritaires sur les fonctions de contrôle et les femmes sont plus présentes dans l'accompagnement de voyageurs ou de touristes et la vente en agence de voyage.

- Les cadres des transports et de la logistique sont traditionnellement des hommes diplômés, âgés et promus en interne. Mais la présence des femmes a doublé en 10 ans.

### **Zoom : l'impact de l'organisation du travail sur les besoins de compétences, l'exemple des transports**

Les entreprises du transport peuvent évoluer vers deux types d'organisation du travail.

- Soit le travail est très spécialisé, segmenté, et fortement automatisé. L'emploi se polarise entre un encadrement très qualifié qui maîtrise les flux, et des exécutants peu qualifiés, qui agissent dans le cadre d'un protocole très contraint. Ce type d'organisation permet aux personnes inexpérimentées ou peu diplômées d'accéder à l'emploi, mais il leur offre peu de perspective de carrière, d'où des difficultés à attirer et fidéliser la main-d'œuvre.
- Soit les salariés sont très polyvalents. Ils exercent l'ensemble des prestations et gèrent le double flux de marchandises et d'informations : ce mode d'organisation est plus fréquent pour le transport en compte propre (le chargeur est son propre transporteur), pour des distances courtes mais aussi pour quelques très gros transporteurs (éventuellement, en construisant un réseau entre petites structures complémentaires). La fidélisation et la promotion des salariés sont possibles (accès à la maîtrise, possibilité de reclassement dans le reste de l'entreprise en cas de compte propre). A priori, ce type d'activités est seul en mesure de récupérer la valeur ajoutée du secteur (s'occuper de l'ensemble de la chaîne, y compris le reconditionnement). Mais il nécessite d'augmenter et d'entretenir les compétences des salariés.

### **Pour aller plus loin**

- *Les métiers du transport et de la logistique en Rhône-Alpes, Contrat d'Études Prospectives*, Étude réalisée par le Cabinet ITHAQUE à la demande de la Branche des transports et de la logistique, de l'État et du conseil régional, septembre 2003.
- Ministère des transports (2004), « La demande de transports en 2025 ».
- Prokovas N. et Viney X. (2004), « Les emplois difficiles à pourvoir : cinq métiers en exemple », *Premières Synthèses*, n° 50.2, DARES, décembre (*cas des conducteurs routiers*).
- « Conditions de travail dans les transports », in *Entre chômage et difficultés de recrutement : se souvenir pour prévoir*, collection « Qualifications & Prospective », Commissariat général du Plan, 2001.
- Hamon-Cholet S. et Lerenard A. (2001), « La logistique : un domaine en expansion », *Premières synthèses*, n° 02/1, DARES.
- Grasser B. et Rouyer R. (2004), « La gestion des qualifications dans trois secteurs (*notamment conducteurs-livreurs sur véhicules légers*) : trajectoires ou problématiques ouvertes », in Méda D. et Vennat F. (coord.) *Le travail non qualifié : Permanences et paradoxes*, Paris, La Découverte.
- *Les agences de voyages, Contrat d'Études Prospectives*, Collection « Prospective formation emploi », ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, janvier 2000.

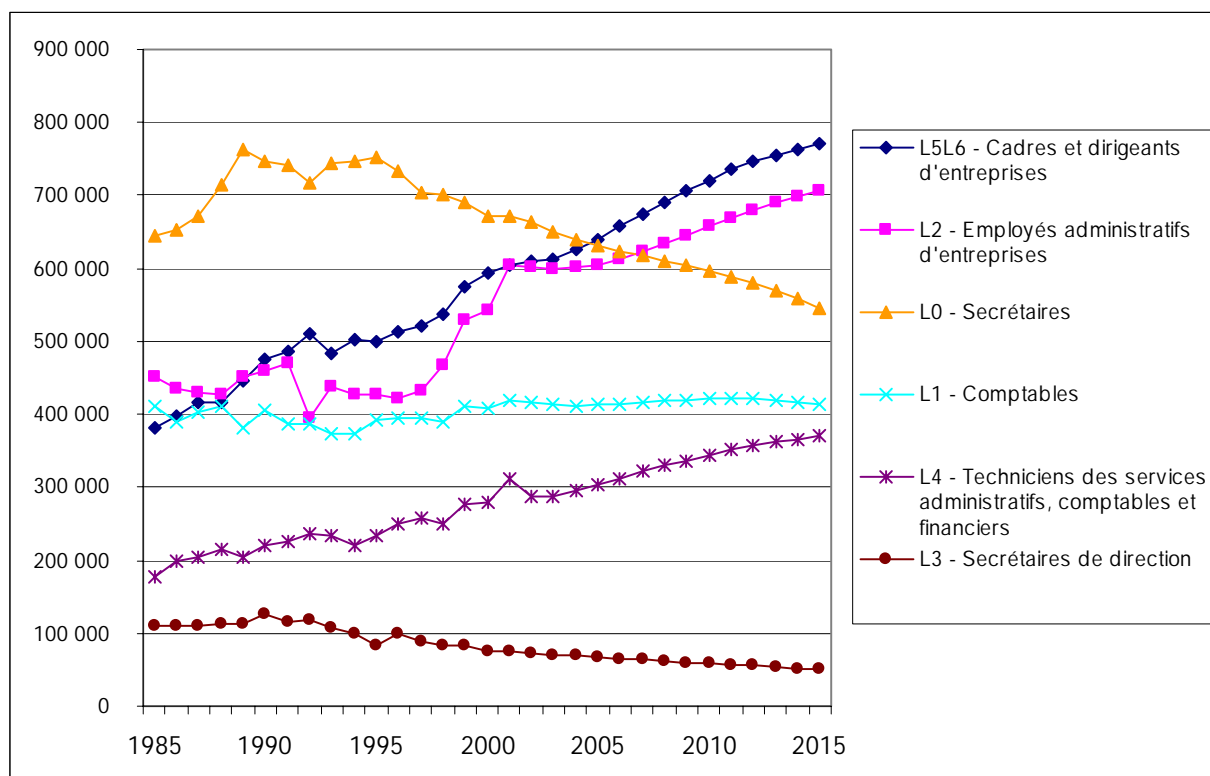
## L L'administration générale des entreprises

### Idées-force

Les métiers administratifs de la secrétaire à l'expert comptable s'exercent dans tous les secteurs d'activités. L'emploi progresse ainsi au rythme de la croissance économique, mais demande toujours plus de techniciens et de cadres.

Si des tensions apparaissent, les difficultés se concentreront sur les secteurs les moins « attractifs », et les petites entreprises. Les tensions dépendront aussi des termes de la concurrence entre secteur privé et secteur public sur le marché du travail et de la vigueur des marchés internes.

L Administration des entreprises : l'évolution de l'emploi de 1985 à 2015



## L Administration des entreprises : le nombre de postes à pourvoir d'ici 2015

	Emploi 2015	Créations nettes d'emploi 2005-2015	Départs de l'emploi 2005 - 2015	Postes à pourvoir entre 2005-2015	En moyenne annuelle par rapport à l'emploi total	Variation des départs de l'emploi de 2005 à 2015 par rapport à ceux de 1995 à 2005
L0 Secrétaires	546	- 84	170	86	1,5 %	53
L1 Employés de comptabilité	413	0	82	82	2,0 %	79
L2 Employés administratifs	705	100	120	219	3,3 %	26
L3 Secrétaires de direction	50	- 17	24	7	1,2 %	27
L4 Techniciens administratifs	370	67	73	140	4,1 %	61
L5L6 Cadres administratifs et dirigeants	770	131	173	304	4,2 %	34
<b>L Gestion, administration</b>	<b>2 854</b>	<b>197</b>	<b>641</b>	<b>838</b>	<b>3,0 %</b>	<b>43</b>
<b>Emploi total</b>	<b>25 506</b>	<b>1 513</b>	<b>6 007</b>	<b>7 520</b>	<b>3,0 %</b>	<b>32</b>

## L Administration des entreprises : les caractéristiques de la population en emploi

	% femmes en 2002	% de plus de 50 ans	% de bac et plus	part des moins de 10 ans d'expérience dans les embauches	% de la FAP travaillant dans une entreprise de moins de 20 salariés
L0 Secrétaires	97	20	49	52	39
L1 Employés de comptabilité	80	18	59	51	37
L2 Employés administratifs	76	17	49	61	18
L3 Secrétaires de direction	97	28	62	49	28
L4 Techniciens administratifs	63	17	70	58	19
L5 Cadres administratifs	43	28	84	48	22
L6 Dirigeants entreprises	14	44	62	22	46
<b>Total actifs occupés</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>42</b>	<b>50</b>	<b>29</b>

## L Administration des entreprises : la répartition sectorielle de l'emploi

Famille professionnelle	1 <sup>er</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP	2 <sup>ème</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP
L0 Secrétaires	Q2 Santé et action sociale	13	N2 Conseil et assistance	13
L1 Employés de comptabilité	N2 Conseil et assistance	23	J2 Commerce de gros	10
L2 Employés administratifs	N2 Conseil et assistance	12	Q2 Santé et action sociale	8
L3 Secrétaires de direction	N2 Conseil et assistance	17	J2 Commerce de gros	8
L4 Techniciens administratifs	N2 Conseil et assistance	21	L0 Activités financières	8
L5 Cadres administratifs	N2 Conseil et assistance	25	L0 Activités financières	9
L6 Dirigeants entreprises	N2 Conseil et assistance	14	H0 Construction	12

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

- Les métiers administratifs sont fortement concernés par les fins de carrière des générations du

baby-boom. Les départs de l'emploi augmenteront de 43 % pour l'ensemble du domaine professionnel (contre 32 % pour l'ensemble des emplois). Les départs seront conséquents chez les secrétaires, les techniciens et chez les cadres et dirigeants d'entreprise. Les dirigeants d'entreprise (L6) sont peu nombreux, mais la proportion de plus de 50 ans est très forte (44 %).

## Les déterminants de la demande de travail

### Un emploi qualifié et très qualifié qui se développe sur des profils d'experts

- La plupart de ces métiers sont diffusés dans l'ensemble de l'économie. La progression de l'emploi devrait rester calée sur le rythme de la croissance globale. L'informatisation et le départ des générations du baby-boom devraient permettre de limiter les emplois d'exécution (saisie et archivage des données). La complexification des organisations administratives (développement des groupes, recours à la sous-traitance) conduira à un besoin croissant d'emplois très qualifiés sur des fonctions d'expertise financière, d'audit, de conseil juridique ou de gestion des ressources humaines. Pour les premiers niveaux de qualification, ce sont les fonctions liées à la qualité du contact clientèle et à la gestion de l'information (filtrage, archivage, etc.) qui devraient se développer, notamment sous l'effet de l'expansion des centres de réception d'appels.

### Les déterminants de l'offre de travail

- Les femmes occupent près de 80 % des emplois de premier niveau (secrétaires, employés de comptabilité ou administratifs). Les conditions d'emploi et de travail étant relativement favorables, la concurrence pour accéder à ces postes s'est traduite par une forte hausse du diplôme des personnes en emploi et a induit un enrichissement du contenu des emplois. Si des tensions apparaissent sur le marché du travail, le maintien d'un tel niveau de recrutement sera difficile. Actuellement, les personnes issues des filières tertiaires du CAP BEP n'accèdent plus à ces emplois. Les évolutions du recrutement pourraient passer par l'augmentation de la mixité sur ces postes (ce qui cassera un peu l'image d'Epinal de la secrétaire) et la re-qualification des nombreux demandeurs d'emploi titulaire d'un CAP BEP tertiaire. La diversité des secteurs employeurs et la taille réduite de nombreuses entreprises (50 % des secrétaires travaillent dans une entreprise de moins de 20 salariés) font des mobilités inter-firmes et inter-sectorielles un axe important d'amélioration des perspectives de carrières. Actuellement, de nombreux emplois sont à temps partiels. La hausse des durées travaillées pourrait limiter les besoins en termes d'effectifs et améliorer l'attractivité des emplois. Pour un volume donné d'activité, cela nécessiterait soit le développement des contrats de travail partagés entre plusieurs employeurs, soit, au sein d'une même entreprise, l'élargissement des tâches confiées aux salariés et donc l'acquisition de nouvelles compétences.
- Les profils de recrutement des techniciens et des cadres sont assez ouverts selon le genre, l'expérience ou l'âge. Ces métiers fonctionnaient traditionnellement avec des marchés internes importants. Mais, le développement de l'expertise favorise la valorisation de la formation initiale et les mobilités externes et/ou horizontales pour les cadres. La capacité des employeurs à reconstituer des « viviers de salariés » pouvant évoluer en interne sera déterminante pour faire face à d'éventuelles tensions sur le marché externe.
- Les métiers d'experts se développeront aussi fortement sur des formules hybrides d'emploi entre salariat et indépendance, cohérentes avec le fort degré d'autonomie de ces métiers. Les entreprises pourraient ainsi avoir recours à des experts externes en portage salarial, auprès d'entreprises à temps partagé, en multi-employeurs, etc. De telles solutions juridiques pourraient permettre à des cadres seniors de rester en emploi en fin de carrière.

### Zoom sur : le processus à double tranchant de la spécialisation, de la secrétaire à l'assistante

- Le processus de spécialisation signifie pour les secrétaires une extension vers des domaines d'activités inaccessibles jusque-là, grâce aux gains de temps consacrés auparavant au traitement des données. Le métier d'« assistante spécialisée » consiste à adapter et appliquer le secrétariat à un domaine professionnel. Il offre la possibilité de progresser en favorisant l'élargissement des connaissances propres au domaine (ressources humaines, commercial, communication, tourisme, immobilier, banque, etc.) et peut déboucher sur la reconversion de la secrétaire. En revanche, dans certains domaines plus fermés (comptabilité, médical, etc.), il peut conduire à une spécialisation poussée se heurtant tôt ou tard à un seuil quasiment infranchissable, et limiter le déroulement de carrière. Parfois ces emplois sont essentiellement des emplois d'exécution (comme les secrétaires de certains cabinets juridiques astreintes à des travaux conséquents de dactylographie). On parlera alors de secrétaire spécialiste et non d'assistante spécialisée.

**Pour aller plus loin**

- *De la secrétaire à l'assistante : l'évolution d'une profession, Contrat d'Études Prospectives, Collection « Prospective formation emploi », ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, janvier 2000*

## P L'administration publique et les métiers du droit

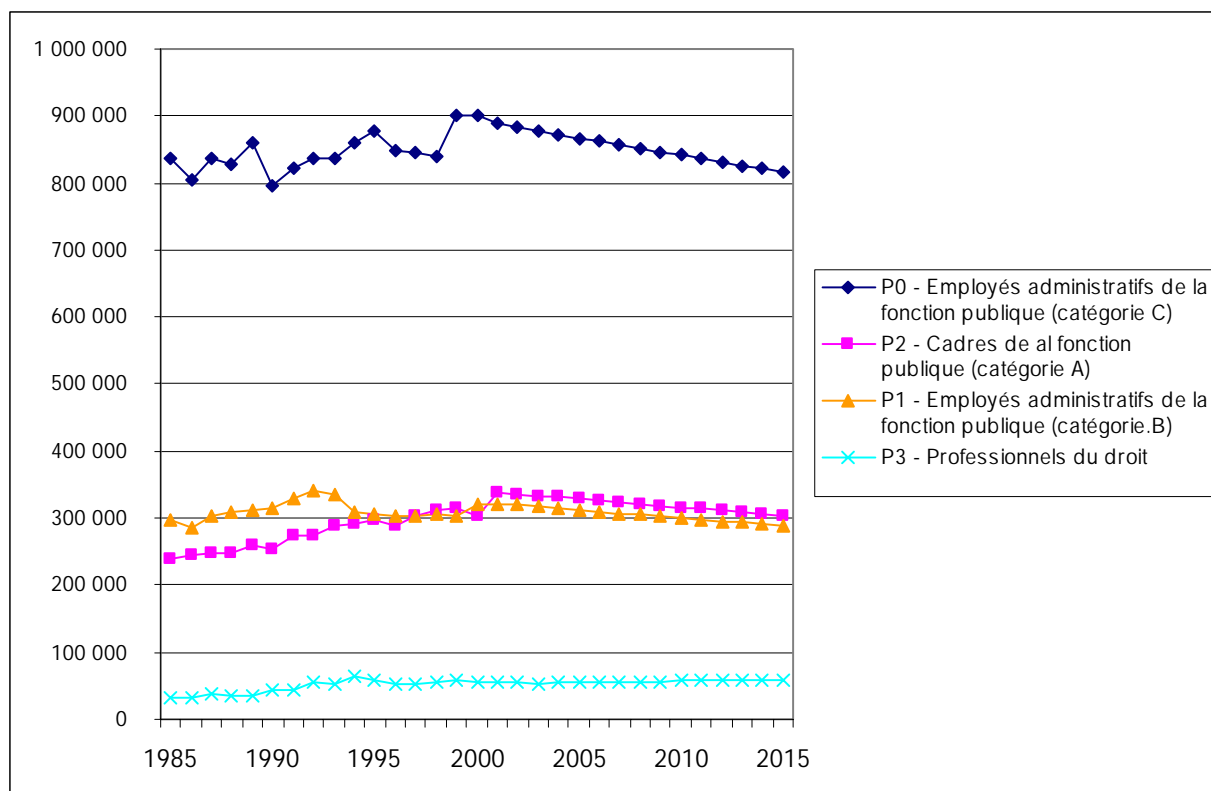
### Idées-force

Les gains de productivité liés aux nouvelles technologies, particulièrement aux échanges informatisés des données, devraient limiter les besoins de main-d'œuvre sur les métiers administratifs de la fonction publique. Pour autant, le renouvellement des départs des générations du baby-boom fera de la fonction publique un employeur très actif sur le marché du travail.

Pour les premiers niveaux de qualification, la fonction publique offre des garanties de stabilité d'emploi qui devraient limiter les risques de difficultés de recrutement. Par contre, si le chômage baisse fortement sur les segments qualifiés du marché du travail, la fonction publique pourrait avoir du mal à conserver son poids dans l'embauche des jeunes diplômés du supérieur (1/3) face aux perspectives de carrière salariale offertes par le secteur privé.

L'exercice d'une profession du droit nécessite un diplôme précis. *A priori* si les besoins sont bien anticipés, l'appareil de formation permet d'ajuster offre et demande de travail.

P Administration publique et droit : l'évolution de l'emploi de 1985 à 2015



## P Administration publique et droit : le nombre de postes à pourvoir d'ici 2015

	Emploi 2015	Créations nettes d'emploi 2005-2015	Départs de l'emploi 2005 - 2015	Postes à pourvoir entre 2005-2015	En moyenne annuelle par rapport à l'emploi total	Variation des départs de l'emploi de 2005 à 2015 par rapport à ceux de 1995 à 2005
P0 Fonction publique cat. C	816	- 51	275	224	2,7 %	54
P1 Fonction publique cat. B	289	- 23	107	84	2,8 %	31
P2 Fonction publique cat. A	304	- 24	114	90	2,9 %	31
P3 Professionnels du droit	57	3	12	15	2,6 %	31
<b><i>P professions administratives et juridiques</i></b>	<b>1 466</b>	<b>- 96</b>	<b>508</b>	<b>412</b>	<b>2,7 %</b>	<b>43</b>
<b>Emploi total</b>	<b>25 506</b>	<b>1 513</b>	<b>6 007</b>	<b>7 520</b>	<b>3,0 %</b>	<b>32</b>

## P Administration publique et droit : les caractéristiques de la population en emploi

	% femmes en 2002	% de plus de 50 ans	% de bac et plus	Part des moins de 10 ans d'expérience dans les embauches	% de la FAP travaillant dans une entreprise de moins de 20 salariés
P0 Fonction publique cat. C	72	25	39	53	1
P1 Fonction publique cat. B	63	35	67	49	1
P2 Fonction publique cat. A	37	35	88	47	3
P3 Professionnels du droit	46	35	98	83	75
<b>Total actifs occupés</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>42</b>	<b>50</b>	<b>29</b>

## P Administration publique et droit : la répartition sectorielle de l'emploi

Famille professionnelle	1 <sup>er</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP	2 <sup>ème</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP
P0 Fonction publique cat. C	R1 Administration publique	49	N1 Postes et télécoms	25
P1 Fonction publique cat. B	R1 Administration publique	61	N1 Postes et télécoms	14
P2 Fonction publique cat. A	R1 Administration publique	57	N1 Postes et télécoms	11
P3 Professionnels du droit	N2 Conseils et assistance	82	R1 Administration publique	14

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

- Tous les métiers administratifs de la fonction publique sont fortement concernés par les fins de carrière des générations du baby-boom. Les départs de l'emploi augmenteront de 43 % pour l'ensemble du domaine professionnel (contre 32 % pour l'ensemble des emplois).

**Les déterminants de la demande de travail****Une baisse de l'emploi public administratif**

- Les projections s'appuient sur des rencontres avec l'Observatoire de l'emploi public. Dans un contexte de fortes contraintes budgétaires sur les dépenses publiques, l'emploi public devrait globalement stagner d'ici 2015. Si l'emploi devrait progresser dans les domaines de l'action sociale de la santé (classé en V), de la sécurité et de la défense (T5), il devrait diminuer dans les



autres domaines et les départs à la retraite ne seraient pas tous remplacés dans de nombreuses administrations. Ces non-remplacements sur les fonctions administratives seraient permis grâce aux gains de productivité liés à l'informatique et aux nouvelles technologies de l'information. Hors l'effet de décentralisation, l'hypothèse d'évolution retenue est une baisse de 2 % par an de l'emploi administratif dans la fonction publique d'État et une stagnation de l'emploi administratif des deux autres fonctions publiques.

- Les compétences attendues sur les emplois administratifs devraient évoluer avec le périmètre de l'action publique. En effet, le recours croissant à des sous-traitants ou à des délégations de service public, suppose un rôle accru de contrôle *a posteriori* et de coordination au détriment des fonctions réglementaires traditionnelles.

### Les déterminants de l'offre de travail

- Les professionnels du droit sont à leur compte et l'accès aux métiers est réglementé par la possession d'un diplôme. L'offre de travail est donc facilement ajustable mais le nombre d'années de formation nécessite une anticipation précoce des déséquilibres à venir entre offre et demande de travail.
- Le recrutement dans la fonction publique aux niveaux A et B ou C se fait sur concours (ce qui privilégie les jeunes diplômés) ou par promotion interne. À l'avenir, on peut toutefois imaginer que les profils de recrutement évolueront fortement pour pouvoir intégrer des salariés du privé en cours de carrière : les limites d'âge ont déjà été supprimées (catégories C) ou sont en voie de l'être ; les possibilités de reconnaissance de l'expérience antérieure sont aussi en cours de mise en place dans la fonction publique territoriale. Une telle évolution serait cohérente avec l'évolution des profils attendus où la connaissance du secteur privé serait un atout au sein de la fonction publique.
- La sécurité de l'emploi est un atout majeur pour les emplois de la fonction publique. Néanmoins, une amélioration sensible du marché du travail pour les diplômés pourrait conduire à revoir à la baisse les niveaux de formation élevés actuellement constatés lors des recrutements sur les postes de catégorie C. La mobilité entre les différentes sphères du public pourrait être améliorée. Pour les cadres, la concurrence salariale du secteur privé pourra être difficile, mais il existe un important volant de main-d'œuvre très diplômée, déclassée sur des postes de catégories B ou C.

### Pour aller plus loin

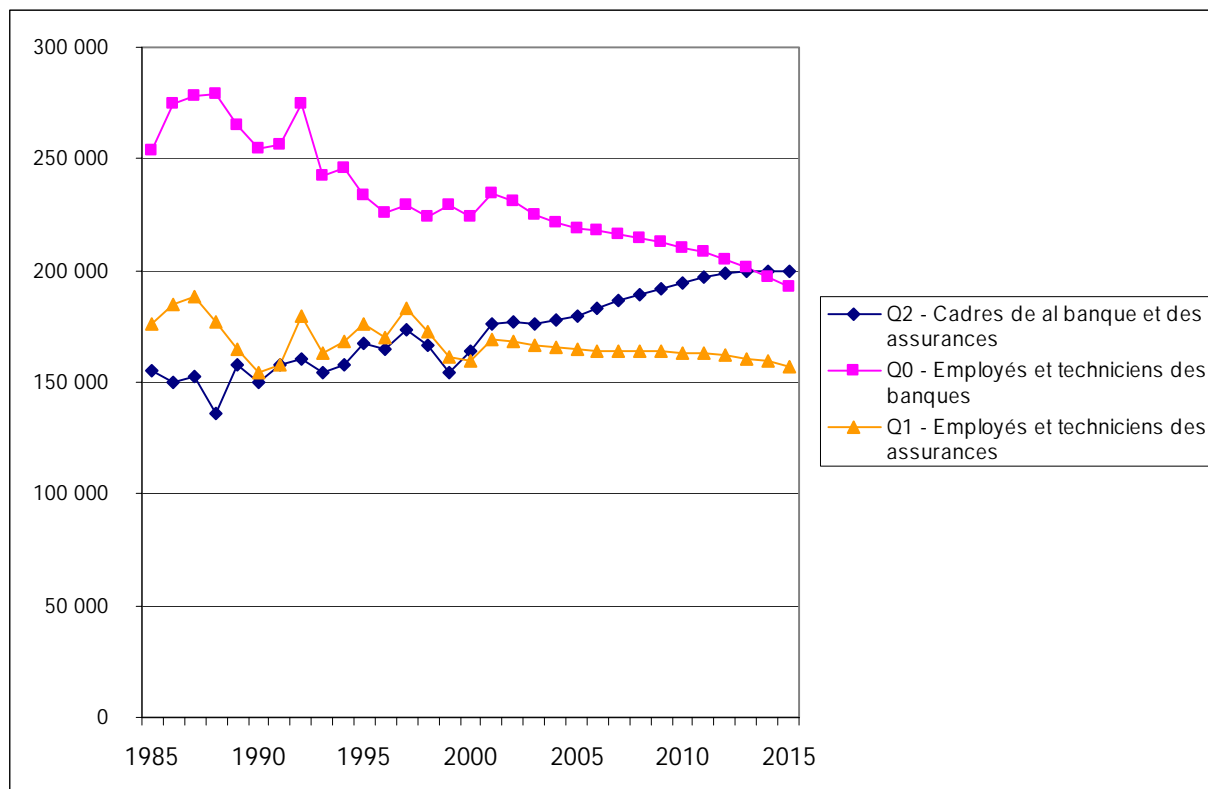
- Observatoire de l'emploi public (2005), *Rapport annuel 2004-2005*, La Documentation française.

## Q La banque et les assurances

### Idées-forces

Sous l'effet des changements technologiques, les métiers de la banque et des assurances se recomposent en se tournant d'avantage encore vers le contact clientèle. Les effectifs en emploi stagnent mais les remplacements des départs en fin de carrière sont très importants. Les difficultés à recruter dépendront des possibilités pour les entreprises de s'appuyer sur leur marché interne pour accompagner ces changements, notamment pour les postes de cadres.

Q Banque, assurances : l'évolution de l'emploi de 1985 à 2015



Q Banque, assurances : le nombre de postes à pourvoir d'ici 2015

	Emploi 2015	Créations nettes d'emploi 2005-2015	Départs de l'emploi 2005 - 2015	Postes à pourvoir entre 2005-2015	En moyenne annuelle par rapport à l'emploi total	Variation des départs de l'emploi de 2005 à 2015 par rapport à ceux de 1995 à 2005
Q0 Employés, techniciens banque	193	- 27	81	55	2,6 %	100
Q1 Employés, techniciens assurances	157	- 7	51	44	2,7 %	63
Q2 Cadres banques et assurances	200	20	57	77	3,9 %	28
<b>Q Banques et assurances</b>	<b>550</b>	<b>- 14</b>	<b>189</b>	<b>175</b>	<b>3,1 %</b>	<b>62</b>
<b>Emploi total</b>	<b>25 506</b>	<b>1 513</b>	<b>6 007</b>	<b>7 520</b>	<b>3,0 %</b>	<b>32</b>

## Q Banque, assurances : les caractéristiques de la population en emploi

	% femmes en 2002	% de plus de 50 ans	% de bac et plus	part des moins de 10 ans d'expérience dans les embauches	% de la FAP travaillant dans une entreprise de moins de 20 salariés
Q0 Employés techniciens banque	62	27	63	69	9
Q1 Employés techniciens assurances	77	26	54	65	7
Q2 Cadres banques et assurances	33	37	80	40	18
<b>Total actifs occupés</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>42</b>	<b>50</b>	<b>29</b>

## Q Banque, assurances : la répartition sectorielle de l'emploi

Famille professionnelle	1 <sup>er</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP	2 <sup>ème</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP
Q0 Employés techniciens banque	L0 Activités financières	96	ns	
Q1 Employés techniciens assurances	R1 Administration publique	54	L0 Activités financières	40
Q2 Cadres banques et assurances	L0 Activités financières	88	R1 Administration publique	8

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

- Les métiers de la banque et des assurances sont très fortement concernés par les fins de carrières des générations du baby-boom. Les départs de l'emploi augmenteront de 62 % pour l'ensemble du domaine professionnel (contre 32 % pour l'ensemble des emplois).

**Les déterminants de la demande de travail****Un emploi plutôt stable en profond renouvellement**

- L'emploi devrait être relativement stable dans les prochaines années. L'informatisation devrait limiter les besoins de main-d'œuvre sur les postes d'exécution (saisie de données, traitement de fichiers) et permettre la progression des fonctions d'experts et les fonctions commerciales au sens large. Les fusions entre grands groupes bancaires ou d'assurances devraient aussi permettre des économies d'échelle. Le risque de délocalisation de certaines activités est réduit. La moitié des employés et techniciens des assurances travaillent dans un établissement de la sécurité sociale (CRAM, URSSAF, etc.). Dans la sphère marchande, le secteur des assurances et de la banque développe des plates-formes de services, centres de gestion par téléphone qui peuvent assurer des activités multiples. La majeure partie de ces activités concerne des produits complexes et requiert des qualifications élevées. La politique des entreprises est donc plutôt de ne pas soustraire ces activités et de développer un lien fort d'appartenance à l'entreprise pour l'opérateur. La notion de service rendu implique en effet la proximité culturelle. A contrario, les activités techniques d'automatisation liées à l'informatique peuvent, elles, être délocalisées.

**Les déterminants de l'offre de travail**

- Les recrutements sur les postes d'employés et techniciens se font en début de carrière sur des niveaux de diplômes élevés. La forte évolution des organisations de travail requiert des profils de plus en plus spécifiques avec des compétences techniques et relationnelles. L'accès aux postes de cadres nécessite souvent quelques années d'expérience.
- La proportion de femmes est deux fois plus forte parmi les postes d'employés et de professions intermédiaires, où elle est majoritaire, qu'au sein des postes de cadres. Le poids des plus de 50 ans dans l'emploi est très important. Les conditions du maintien en emploi des seniors (notamment au travers de l'acquisition de compétences en cours de carrière et de sa reconnaissance) et l'ouverture des postes de cadres aux femmes sont deux éléments qui peuvent jouer sensiblement sur l'offre de travail. Ces deux secteurs pourront s'appuyer sur une longue tradition de formation interne pour accompagner ces évolutions.

- La taille des entreprises et la forte concentration de ces deux secteurs rendent traditionnellement ces métiers très attractifs en termes de conditions de travail, de stabilité de l'emploi et de perspectives de carrières. Mais le développement des plates-formes de services a intensifié le travail et accru les contacts avec le public, ce qui peut amener à une détérioration des conditions de travail.

### **Zoom sur l'assurance, exemple d'un secteur qui modifie ses emplois et ses besoins de compétences avec le départ à la retraite des générations du *baby-boom*.**

- Phénomène naissant il y a seulement cinq ans, les plates-formes de services sont aujourd'hui devenues une réalité généralisée à toutes les entreprises du secteur. Cette évolution induit une forte dématérialisation de l'activité traditionnelle. Les actes de gestion étant simplifiés et pour partie automatisés, c'est donc sur la qualité de la relation client que se joue l'efficacité « commerciale », c'est-à-dire, sur les compétences comportementales des gestionnaires. Avec la remise à plat des processus de gestion et une parcellisation du travail, une polyvalence est demandée non seulement au niveau de l'équipe, mais également des salariés. Le développement de plates-formes de service implique un changement complet des savoirs et savoir-faire, tant du côté technique que du côté relationnel (contact avec le client). Le personnel en place, une population essentiellement féminine, dont 30 % a plus de 50 ans, peu diplômée et ayant acquis la maîtrise du métier par l'expérience, est actuellement remplacé par des jeunes diplômés de BTS Force de vente ou Action commerciale.
- Jusqu'à présent, les dispositifs de préretraite étaient très utilisés, les non-cadres partant en moyenne à 57 ans. Les entreprises pensaient renouveler les profils attendus grâce aux départs en fin de carrière. Mais, la loi Fillon sur les retraites introduit la problématique du maintien dans l'emploi des salariés avec le défi de requalifier dans des métiers relationnels des personnes chargées du back office, alors que les compétences requises sont très différentes.

#### **Pour aller plus loin**

- Les publications de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance ([www.metiers-assurance.org](http://www.metiers-assurance.org)).
- « Des rapprochements entre métiers : l'exemple de l'assurance », in *Quelle prospective pour les métiers de demain ? L'apport des observatoires de branche*, collection « Qualifications & Prospective », Commissariat général du Plan, La Documentation française, 2005.

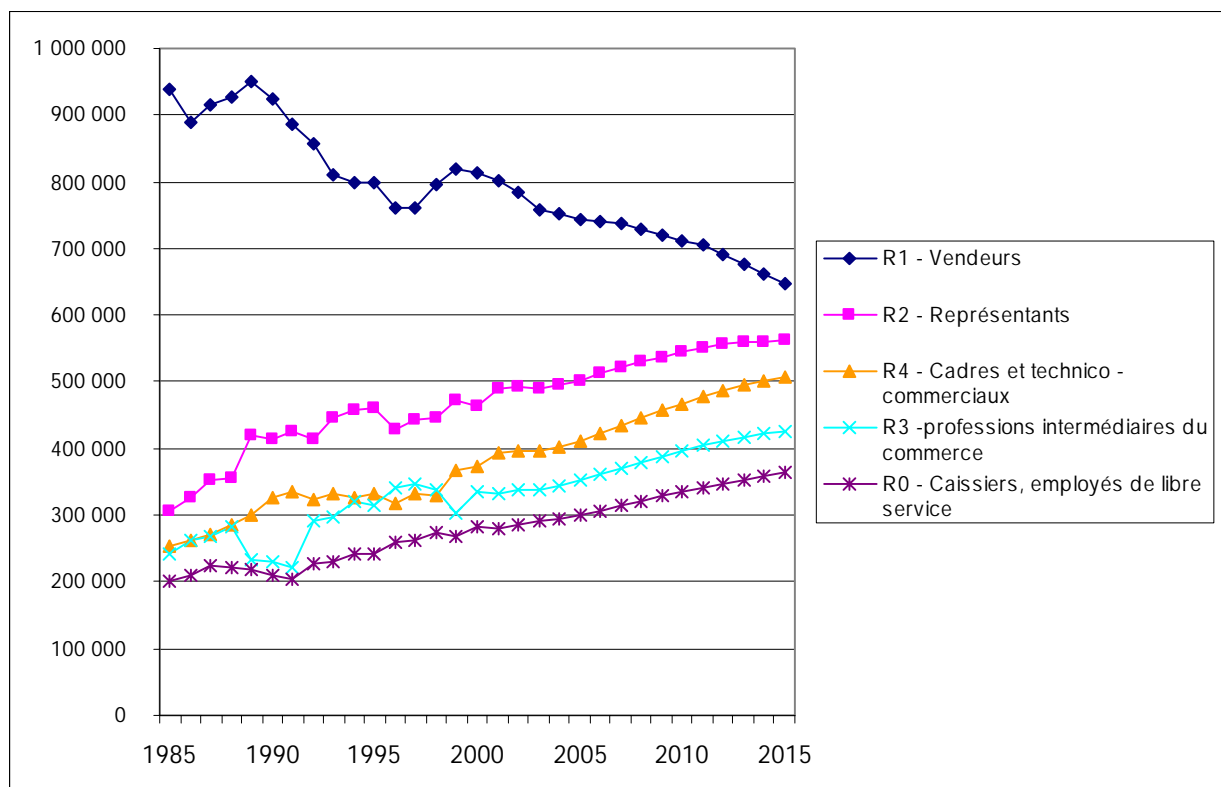
## R Le commerce et la vente

### Idées-force

Les effectifs des métiers de la grande distribution continueront à progresser au détriment des petits commerçants. Dans tous les secteurs, la concurrence entre les firmes nécessitera de développer les fonctions commerciales.

Sur les emplois de caissiers et de vendeurs, le recours accru au temps partiel rend le travail intensif et peu rémunérateur. Si la situation générale du marché du travail s'améliore, les employeurs pourraient éprouver des difficultés à conserver et à attirer la main-d'œuvre. Par contre, pour les postes de cadres commerciaux, présents dans l'ensemble de l'économie, les fortes rémunérations et les recrutements diversifiés devraient limiter les risques de difficultés de recrutement.

R Commerce et vente : l'évolution de l'emploi de 1985 à 2015



## R Commerce et vente : le nombre de postes à pourvoir d'ici 2015

	Emploi 2015	Créations nettes d'emploi 2005-2015	Départs de l'emploi 2005 - 2015	Postes à pourvoir entre 2005-2015	En moyenne annuelle par rapport à l'emploi total	Variation des départs de l'emploi de 2005 à 2015 par rapport à ceux de 1995 à 2005
R0 Caissiers employés de libre-service	364	63	37	100	3,0 %	138
R1 Vendeurs	646	-98	150	52	0,7 %	25
R2 Représentants	562	59	97	156	2,9 %	31
R3 Intermédiaires de commerce	425	73	76	149	3,8 %	22
R4 Cadres commerciaux	509	97	92	189	4,0 %	10
<b>R Commerce et vente</b>	<b>2 506</b>	<b>194</b>	<b>453</b>	<b>647</b>	<b>2,6 %</b>	<b>27</b>
<b>Emploi total</b>	<b>25 506</b>	<b>1 513</b>	<b>6 007</b>	<b>7 520</b>	<b>3,0 %</b>	<b>32</b>

## R Commerce et vente : les caractéristiques de la population en emploi

	% femmes en 2002	% de plus de 50 ans	% de bac et plus	part des moins de 10 ans d'expérience dans les embauches	% de la FAP travaillant dans une entreprise de moins de 20 salariés
R0 Caissiers, employés libre-services	84	9	29	74	11
R1 Vendeurs	69	18	32	50	55
R2 Représentants	40	19	61	52	31
R3 Intermédiaires de commerce	42	22	45	43	50
R4 Cadres commerciaux	25	25	77	42	24
<b>Total actifs occupés</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>42</b>	<b>50</b>	<b>29</b>

## R Commerce et vente : la répartition sectorielle de l'emploi

Famille professionnelle	1 <sup>er</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP	2 <sup>ème</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP
R0 Caissiers employés libre-services	J3 Commerce de détail, réparation	89	K0 Transports	3
R1 Vendeurs	J3 Commerce de détail, réparation	68	B0 Ind. agro-alimentaire	9
R2 Représentants	J2 Commerce de gros	27	J3 Commerce de détail, réparation	8
R3 Intermédiaires de commerce	J3 Commerce de détail, réparation	49	J2 Commerce de gros	20
R4 Cadres commerciaux	J2 Commerce de gros	24	N2 Conseil et assistance	12

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

- Les départs en fin de carrière seront importants chez les vendeurs sous l'effet de la présence dans cette famille des petits commerçants. Ils resteront marginaux chez les caissiers et employés de libre-service malgré une hausse très forte.

## Les déterminants de la demande de travail

### Un emploi globalement en hausse

- Les fonctions commerciales devraient continuer à se développer dans tous les secteurs d'activité dans un contexte de concurrence accrue entre les firmes, conduisant à une hausse particulièrement soutenue des emplois de cadres commerciaux, et, dans une moindre mesure, des représentants du commerce. Dans le commerce à proprement parler, la grande distribution continuerait à gagner du terrain sur les petits commerçants indépendants avec toujours plus de caissiers. Comme par le passé, les départs à la retraite des non-salariés pourrait accompagner la forte décroissance depuis 30 ans du petit commerce (classé en R1). Pour exister, les enseignes devront essayer de se différencier les unes des autres sur plusieurs créneaux : la compétitivité par les prix, la diversité et la qualité des produits, les services offerts au moment de l'achat, la proximité. Les marges seront de plus en plus liées à l'immatériel (la marque ou l'enseigne).

### Un scénario alternatif de rupture sur l'emploi des caissières

- À moyen terme, l'emploi de caissière est remis en cause compte tenu de l'avancée du progrès technique. Les enseignes sont en phase d'expérimentation aujourd'hui et testent la possibilité de remplacer les caissiers par des systèmes automatiques de lecture des codes barres. On pourrait envisager d'ici cinq ans une diminution sensible de l'emploi de caissier dans ce secteur, compte tenu de l'avancée technologique de ces systèmes et surtout de la forte baisse du coût des matériaux pour concevoir les systèmes électroniques. L'enjeu est centré sur le coût relatif du travail et du capital : certains pays comme les États-Unis, ont arrêté toute expérimentation car le coût du travail est suffisamment faible pour que la mise en place de systèmes automatisés ne soit pas rentable ; au contraire, certaines enseignes au Royaume-Uni sont très avancées dans l'installation de ces systèmes automatisés. Un basculement rapide en France est donc possible. Cette diminution ne se traduira pas nécessairement par des licenciements, mais plutôt par un arrêt brutal des recrutements en laissant jouer le fort turn-over de ces métiers. Cet arrêt signifiera la disparition de débouchés pour de nombreuses jeunes femmes peu qualifiées.
- Tous les emplois de caissières ne disparaîtront pas : certains secteurs ne pourront pas basculer du fait de la multiplicité des produits mis en vente (bricolage).
- Par ailleurs, dans certaines enseignes, le développement des services offerts au moment du passage en caisse peut s'apparenter à une stratégie de différenciation par la qualité. Ce développement des services annexes est un des points envisageables pour assurer la reconversion de certains caissiers. Cette stratégie conditionne le développement d'un portefeuille de compétences : à côté des compétences techniques, des compétences organisationnelles et des compétences de marché seront alors requises.
- Enfin, l'impact du développement du commerce électronique pourrait fortement restructurer les filières de distribution de certains produits. Parallèlement, le développement de la prospection par téléphone pourrait limiter la baisse des vendeurs (R1).

### Les déterminants de l'offre de travail

- Sur les emplois de caissiers, les recrutements se font sur le marché externe. La « disponibilité temporelle » est souvent le premier critère de recrutement, bien plus que la filière de formation. Les jeunes femmes et les jeunes diplômés en attente d'un meilleur emploi sont les principaux bataillons de main-d'œuvre, ce qui explique en partie la forte proportion de bacheliers. Les recrutements se font sur une population de plus en plus large. Depuis 1990, la part des jeunes de moins de 30 ans a baissé de 55 % à 40 % pour les caissiers et employés de libre-service. Le temps partiel subi est très important et le contact avec la clientèle peut rendre les conditions de travail très difficiles, mais il existe quelques possibilités de promotion interne dans la grande distribution.
- Le vendeur est souvent présenté comme la clef de voûte du commerce spécialisé car il véhicule auprès du public l'image du réseau et assure la cohérence du réseau entre les magasins. Néanmoins, selon les secteurs ou les produits vendus, les compétences requises sont plus ou moins identifiées et reconnues. Globalement, les recrutements s'appuient très peu sur les filières de formation commerciales et privilégient les compétences relationnelles et générales de personnes relativement diplômées, mais qui ne trouvent pas de débouchés dans leur filière.
- Les métiers les plus qualifiés sont exercés en majorité par des hommes, mais la féminisation s'est accrue fortement ces dernières années. Le niveau de formation requis est important, mais les filières internes existent dans la grande distribution ou le commerce en réseau. Pour la commercialisation de certains produits très techniques, les filières de mobilités externes existent entre client et fournisseur. Le métier de représentant s'exerce en début de carrière. Mais, les conditions de travail difficiles (déplacements importants) et les rémunérations souvent soumises



aux résultats occasionnent un fort turn-over dans la FAP avec des départs souvent volontaires. Les professions intermédiaires du commerce assurent l'encadrement et la gestion des surfaces de vente, soit comme salarié dans la grande distribution, soit à leur compte (38 %). Le passage à son compte se fait en cours de carrière, car il nécessite expérience et capital, mais aussi la capacité à supporter des horaires de travail très lourds. Les cadres commerciaux exercent largement leurs métiers en dehors du secteur du commerce. Quelques années d'expériences sont le plus souvent nécessaires pour accéder aux métiers.

#### Pour aller plus loin

- Fournier J.-Y., Prévôt J. et Vincent V. (2006), « Le commerce en 2005 : une activité qui ralentit », *Insee Première*, n° 1079, mai.
- Lutinier B. (2002), « Les petites entreprises du commerce depuis 30 ans », *Insee Première*, n° 831, février.
- Lainé F. (2006), « De la spécialité de formation au métier : cas du bâtiment, de l'hôtellerie-restauration-alimentation et du commerce », *Economie et Statistique*, n° 388-389, juin.
- Lochard Y. et Ughetto P. (2006), « Comment les directeurs de magasins recrutent : Critères et modalités de l'embauche », *Document de travail*, Ires, n° 06.03, juin.
- *Le commerce de détail non alimentaire*, *Contrat d'Études Prospectives*, Collection « Prospective formation emploi », ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, août 2005.
- *Le commerce international*, *Contrat d'Études Prospectives*, Collection « Prospective formation emploi », ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, août 2005.

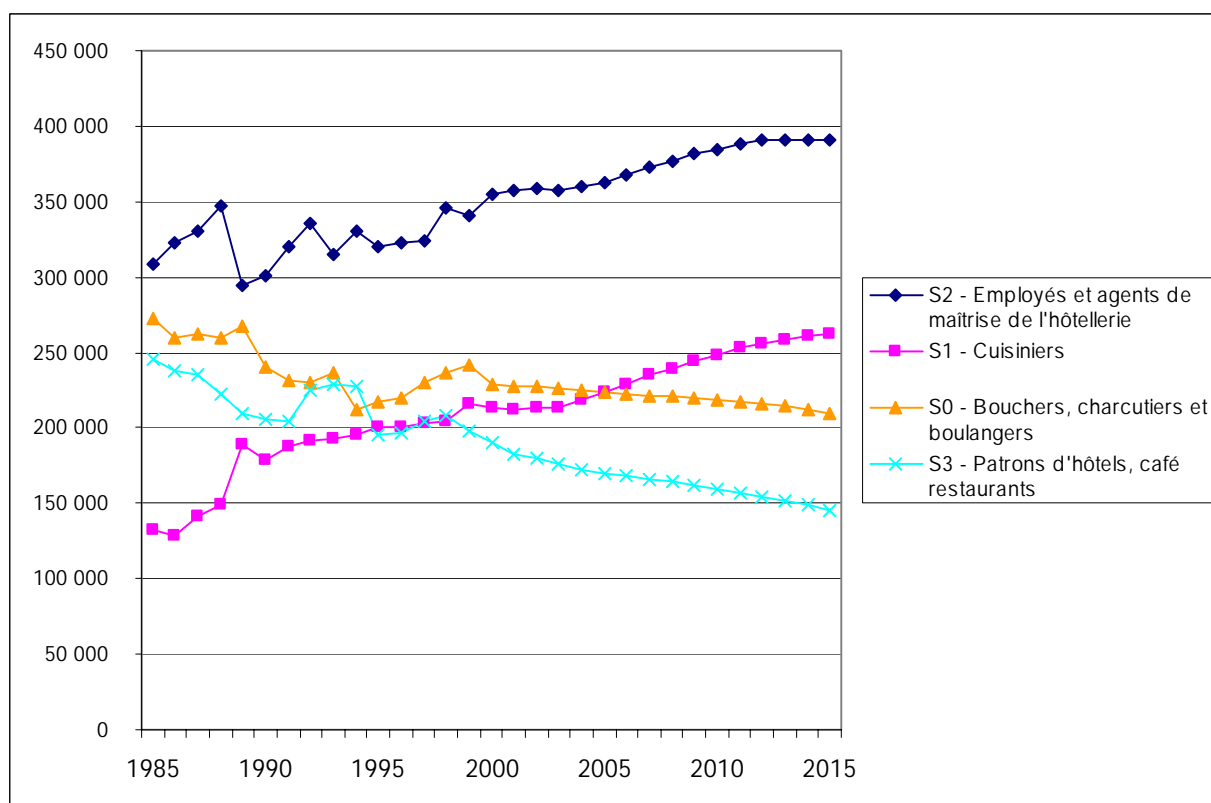
## S Les métiers de l'alimentation, de la restauration et de l'hôtellerie

### Idées-force

Les petites entreprises de bouche (charcutier, boucher, boulanger) et les hôtels traditionnels sont fortement concurrencés, les premiers par la grande distribution, les seconds par les grandes chaînes hôtelières et l'hébergement chez l'habitant. La faible croissance des effectifs du domaine professionnel est portée par les emplois de la restauration.

Les métiers d'employés et de cuisiniers de l'hôtellerie-restauration ont structurellement des difficultés à recruter et à conserver leur main-d'œuvre. Les salariés en place fuient un secteur difficile (horaires éclatés et décalés, intensité du travail importante, salaires et perspectives de carrière faibles, saisonnalité de l'activité). Pour les cuisiniers s'ajoutent à cela des embauches sur des profils spécifiques. Autant d'éléments qui, dans un contexte d'amélioration du marché du travail, devraient accroître les tensions sur les postes les moins attractifs. Pour les postes les moins qualifiés, les employeurs seront concurrencés par les embauches du secteur public pour remplacer les générations du *baby-boom* sur les postes d'agents de services. Pour les cuisiniers, la restauration collective devrait continuer à fortement concurrencer les petites structures.

S Hôtellerie, restauration, alimentation : l'évolution de l'emploi de 1985 à 2015



## S Hôtellerie, restauration, alimentation : le nombre de postes à pourvoir d'ici 2015

	Emploi 2015	Créations nettes d'emploi 2005-2015	Départs de l'emploi 2005 - 2015	Postes à pourvoir entre 2005-2015	En moyenne annuelle par rapport à l'emploi total	Variation des départs de l'emploi de 2005 à 2015 par rapport à ceux de 1995 à 2005
S0 Bouchers, charcutiers, boulangers	210	-14	50	36	1,7 %	27
S1 Cuisiniers	262	39	41	80	3,2 %	12
S2 Employés, AM HCR	391	28	51	78	2,0 %	50
S3 Patrons HCR	145	-25	48	23	1,5 %	20
<b>S Hôtellerie, restauration et alimentation</b>	<b>1 008</b>	<b>28</b>	<b>189</b>	<b>217</b>	<b>2,2 %</b>	<b>27</b>
<b>Emploi total</b>	<b>25 506</b>	<b>1 513</b>	<b>6 007</b>	<b>7 520</b>	<b>3,0 %</b>	<b>32</b>

## S Hôtellerie, restauration, alimentation : les caractéristiques de la population en emploi

	% femmes en 2002	% de plus de 50 ans	% de bac et plus	part des moins de 10 ans d'expérience dans les embauches	% de la FAP travaillant dans une entreprise de moins de 20 salariés
S0 Bouchers, charcutiers, boulangers	9	20	8	47	68
S1 Cuisiniers	25	16	14	48	32
S2 Employés AM hôtellerie	62	10	21	58	47
S3 Patrons HCR	46	34	24	20	91
<b>Total actifs occupés</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>42</b>	<b>50</b>	<b>29</b>

## S Hôtellerie, restauration, alimentation : la répartition sectorielle de l'emploi

Famille professionnelle	1 <sup>er</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP	2 <sup>ème</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP
S0 Bouchers, charcutiers, boulangers	B0 Ind. agro-alimentaire	60	J3 Commerce de détail, réparation	34
S1 Cuisiniers	P1 Hôtels et restaurants	62	Q2 Santé et action sociale	18
S2 Employés AM hôtellerie	P1 Hôtels et restaurants	84	Q2 Santé et action sociale	4
S3 Patrons HCR	P1 Hôtels et restaurants	96	ns	

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

- Les patrons des hôtels, cafés et restaurants sont relativement âgés. Les départs en fin de carrière sont déjà nombreux et devraient encore augmenter. Au niveau des employés et des professions intermédiaires, les fins de carrière des générations du baby-boom entraîneront une hausse plus nette des départs de l'emploi.

**Les déterminants de la demande de travail****Un emploi plutôt stable, mais de plus en plus salarié**

- Les grandes évolutions passées devraient se prolonger. Le nombre de petits artisans et

commerçants décline rapidement sous la concurrence des grandes surfaces alimentaires ; seuls les boulangers résisteraient. Les petits hôtels sont eux aussi en repli. Ils sont désormais devancés par les hébergements chez l'habitant (chambre d'hôte, gîte, diverses formules de « tourisme vert ») et les grandes chaînes hôtelières qui se positionnent sur le bas de gamme et le très haut de gamme. L'emploi se déplacerait ainsi vers des entreprises de plus grande taille.

### Les déterminants de l'offre de travail

- Les métiers de bouche se renouvellent par l'entrée de jeunes en partie via l'apprentissage. Il s'agit d'un marché professionnel très masculin. Les métiers de la cuisine sont un peu plus mixtes et le marché est en partie professionnel (pour les qualifiés) et plutôt externe pour les aides de cuisine. Mais globalement, le lien avec la spécialité de formation est fort. La forte saisonnalité de l'activité engendre un important turn-over. Les employés et agents de maîtrise HCR sont plutôt des jeunes femmes peu diplômées, mais la famille professionnelle est assez hétérogène avec des métiers très pointus. Le turn-over est fort et les recrutements se font sur le marché externe. Les patrons HCR sont des métiers vieillissants et déclinants auxquels on accède en cours de carrière après avoir accumulé suffisamment de capital. Le rôle du diplôme est secondaire.
- Pour les cuisiniers et les employés de l'hôtellerie-restauration, le niveau de l'offre de travail dépendra aussi des conditions de travail (temps partiel subi ou horaires lourds, horaires décalés, fragmentés et peu prévisibles, intensité du travail, relation avec la clientèle) et de la maîtrise de la saisonnalité du travail. Mais la petite taille des organisations rend difficile la mise en place de logique de marché interne propre à une entreprise.
- Ces difficultés impliquent pour les employeurs l'organisation de stratégies collectives pour offrir des perspectives de carrière et un volume de travail assez bien réparti sur l'année. Toutefois, la faiblesse du dialogue social dans ces secteurs et l'atomisation des entreprises rendent difficile la mise en place de stratégies de branche, malgré des initiatives intéressantes, comme les groupements d'employeurs multirégionaux pour assurer la continuité de l'emploi dans le tourisme.

### Pour aller plus loin

- Lainé F. (2006), « De la spécialité de formation au métier : cas du bâtiment, de l'hôtellerie-restauration-alimentation et du commerce », *Économie et Statistique*, n° 388-389, juin.
- Prokovas N. et Viney X. (2004), « Les emplois difficiles à pourvoir : cinq métiers en exemple », *Premières Synthèses*, n° 50.2, DARES, décembre (*cas des cuisiniers et des serveurs de la restauration*).
- Amira S. (2001), « Mode de gestion de la main-d'œuvre et difficultés de recrutement dans les métiers de l'hôtellerie – restauration », *Premières Synthèses*, n° 30.1, DARES, juillet.

## T Les services aux particuliers

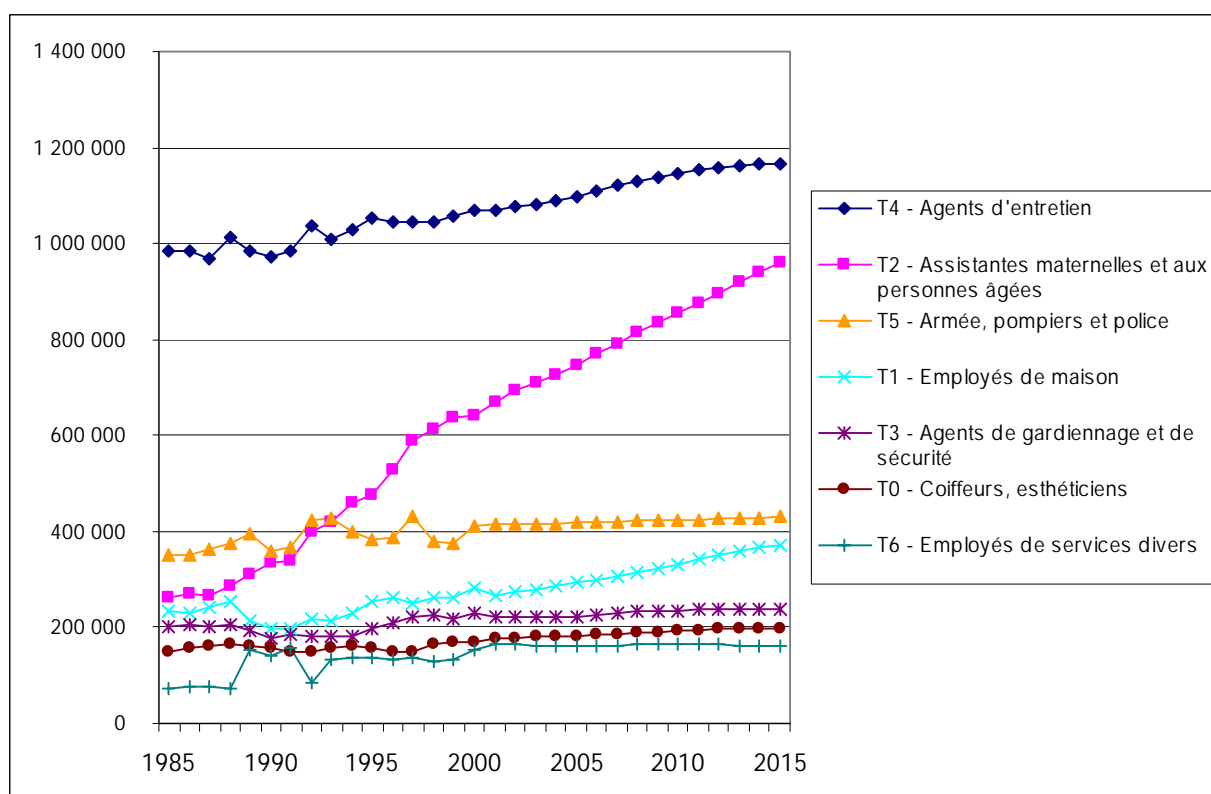
### Idées-force

Le domaine professionnel regroupe des métiers très divers : les métiers qui s'exercent chez des particuliers (garde d'enfant, aide à domicile, ménages), les emplois du nettoyage, les métiers de l'esthétique et de la coiffure et les premiers niveaux de qualification de l'armée, de la police et des pompiers. Certaines de ces familles professionnelles devraient être très créatrices d'emploi à l'avenir. Pour les métiers s'exerçant chez les particuliers, les difficiles conditions d'emploi, de salaire et l'absence de perspective professionnelle pourraient conduire les actifs les moins diplômés à se porter sur d'autres métiers si de meilleures perspectives d'emploi leur sont offertes.

Pour les agents d'entretien, les employeurs privés risquent d'avoir du mal à attirer et conserver des salariés face à la concurrence du public.

L'évolution des politiques d'immigration sera aussi déterminante, notamment pour les employés de maison et les gardiens et agents de sécurité où plus d'un salarié sur quatre est immigré.

T Services aux particuliers : l'évolution de l'emploi de 1985 à 2015



## T Services aux particuliers : le nombre de postes à pourvoir d'ici 2015

	Emploi 2015	Création nette d'emploi 2005-2015	Départ de l'emploi 2005 - 2015	Postes à pourvoir entre 2005-2015	En moyenne annuelle par rapport à l'emploi total	Variation des départs de l'emploi de 2005 à 2015 par rapport à ceux de 1995 à 2005
T0 Coiffeurs, esthéticiens	199	16	23	40	2,1 %	94
T1 Employés de maison	373	80	81	161	4,8 %	27
T2 Assistants maternels, aides à domicile	959	211	172	383	4,4 %	58
T3 Gardiens, agents de sécurité	236	13	48	60	2,6 %	1
T4 Agents entretien	1 167	70	308	378	3,3 %	17
T5 Armée, pompiers, police	430	11	106	118	2,8 %	42
T6 Employés des services divers	161	-1	51	50	3,0 %	4
<b>T Services aux particuliers</b>	<b>3 525</b>	<b>400</b>	<b>790</b>	<b>1 191</b>	<b>3,5 %</b>	<b>28</b>
<b>Emploi total</b>	<b>25 506</b>	<b>1 513</b>	<b>6 007</b>	<b>7 520</b>	<b>3,0 %</b>	<b>32</b>

## T Services aux particuliers : les caractéristiques de la population en emploi

	% femmes en 2002	% de plus de 50 ans	% de bac et plus	part des moins de 10 ans d'expérience dans les embauches	% de la FAP travaillant dans une entreprise de moins de 20 salariés
T0 Coiffeurs esthéticiens	85	14	26	64	83
T1 Employés de maison	98	40	6	19	63
T2 Assistants maternels, aides à domicile.	99	33	10	26	28
T3 Gardiens, agents de sécurité	26	29	14	42	22
T4 Agents entretien	74	29	7	31	10
T5 Armée pompiers police	11	9	43	71	2
T6 Employés des services divers	35	32	39	32	83
<b>Total actifs occupés</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>42</b>	<b>50</b>	<b>29</b>

## T Services aux particuliers : la répartition sectorielle de l'emploi

Famille professionnelle	1 <sup>er</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP	2 <sup>ème</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP
T0 Coiffeurs esthéticiens	P3 Serv. personnels et domestiques	91	J3 Commerce de détail, réparation.	6
T1 Employés de maison	P3 Serv. personnels dom	86	Q2 Santé, action sociale	5
T2 Assistants maternels, aides à domicile	P3 Serv. personnels et domestiques	43	Q2 Santé, action sociale	40
T3 Gardiens, agents de sécurité	N3 Services opérationnels	34	M0 Activités immobilières	32
T4 Agents entretien	Q2 Santé et action sociale	27	R1 Administration publique	20
T5 Armée pompiers police	R1 Administration publique	93	R2 Activités. associatives	2
T6 Employés des services divers	J3 Commerce de détail, réparation.	16	N2 Conseils et assistance	14

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

- Les départs en fin de carrière vont fortement augmenter chez les aides à domicile et les assistantes maternelles. Ils sont d'ores et déjà très importants chez les employés de maison et les agents de l'entretien, ainsi que chez les professionnels de l'armée, des pompiers et de la police. Pour ces derniers, les âges de départ sont en effet très bas (vers 53 ans) et les effets démographiques déjà sensibles. Les coiffeurs et les esthéticiens sont suffisamment jeunes pour que les effectifs arrivant en fin de carrière restent relativement faibles à l'avenir.

### **Les déterminants de la demande de travail**

#### **Un emploi en nette progression, notamment sous l'effet du vieillissement de la population**

- L'esthétique, et dans une moindre mesure la coiffure, sont des services qui devraient poursuivre leur développement. Les métiers de l'entretien sont diffusés dans l'ensemble de l'économie. Leur progression devrait rester calée sur le rythme de la croissance économique. Les besoins d'aide à la personne sont également amenés à s'accroître sous l'effet du vieillissement de la population et des besoins non satisfaits de garde d'enfant.
- Pour les FAP de l'armée, des pompiers et de la police, les taux de progression retenus sont ceux de l'évolution par corps de d'emploi public : il s'agit d'une des rares catégories d'emploi public qui vont progresser, surtout au sein des emplois les moins qualifiés..

#### **Les déterminants de l'offre de travail**

- Les métiers de coiffeurs et d'esthéticiens constituent des marchés professionnels. Les jeunes sortant de formation, essentiellement des filles, dépassent actuellement largement les besoins nets de recrutement. L'apprentissage, très développé dans ces métiers, fonctionne à la fois comme un filtre, mais aussi comme un mode de gestion de la main-d'œuvre (16 % des effectifs de la FAP sont apprentis).
- L'accès aux emplois d'employés de maison, d'assistantes maternelles ou d'aides à domicile se fait essentiellement en cours de carrière par des femmes peu diplômées qui cherchent à se reconverter ou qui cherchent à reprendre une activité. L'ouverture vers les hommes (notamment sur l'aide à domicile) permettrait d'accroître l'offre de travail avec des reconversions possibles, mais difficiles à mettre en place, pour les salariés peu qualifiés de l'industrie. Des organisations de travail permettant de limiter le recours au temps partiel diminueraient les besoins en effectif et amélioreraient les rémunérations donc l'attractivité des métiers. Les métiers de l'entretien ont les mêmes caractéristiques avec une ouverture plus nette vers les hommes.
- La FAP T3 regroupe les gardiens d'immeubles et les vigiles, soit deux populations disjointes : les gardiens d'immeubles sont plutôt âgés et leur nombre a fortement diminué au cours des années 1990 ; les personnels chargés de sécurité sont plutôt de jeunes hommes faiblement diplômés dont le nombre croît très rapidement. Le métier de vigile devrait constituer l'un des rares débouchés pour les jeunes hommes peu diplômés et sans expérience professionnelle où l'emploi progressera.

### **Zoom : les difficultés pour développer des activités à forte valeur ajoutée et professionnaliser les emplois dans les activités du nettoyage**

- L'enjeu dans les entreprises du nettoyage est de fidéliser la main-d'œuvre en offrant des perspectives de carrières salariales et professionnelles. Cela passe nécessairement par le développement d'activités à forte valeur ajoutée. Cependant, il existe de nombreux obstacles à cela. Le marché de la propreté reste très fortement marqué par une concurrence par les prix, soutenue par deux éléments : la facilité d'entrée sur le marché (qui ne demande que très peu d'investissement de départ) et surtout la non-reconnaissance de l'activité exercée (la notion de propreté est subjective). L'isolement dans le travail, les horaires décalés et le temps partiel n'attirent pour l'essentiel qu'une main-d'œuvre très faiblement qualifiée et souvent immigrée. L'analphabétisme est un frein à la formalisation des activités, et donc aux contrôles (lire des consignes, les transmettre aux suivants, etc.). La réponse aux problèmes temporels peut passer par le développement d'enseignes multi-clientèle (entreprises + particuliers), mais la structuration de ces enseignes ne va pas de soi, et pourrait nécessiter une intervention des pouvoirs publics pour favoriser le développement de tels services.

#### **Pour aller plus loin**

- Commissariat général du Plan (2005), « Développer l'offre de service à la personne », *Les Cahiers du Plan*, n° 4, mai.
- Simula P. (2000), « Précarité et relation aléatoire au travail : le cas des agents de sécurité privée », CEREP, *Notes de travail - Génération 92*, n° 3.
- La *propreté*, *Contrat d'Études Prospectives*, Collection « Prospective formation emploi »,



- ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, août 2005.
- Personnes âgées dépendantes : bâtir le scénario du libre choix, *second rapport* de la mission "Prospective des équipements et services pour les personnes âgées dépendantes" conduite par Stéphane Le Bouler, *Centre d'analyse stratégique*, mai 2006.
  - Algava E. et Ruault M. (2003), « Les assistantes maternelles : une profession en développement », *Études et Résultats*, n° 232, Drees, avril.
  - Aballéa F. (2005), « La professionnalisation inachevée des assistantes maternelles », *Recherches et Prévisions*, n° 80, CNAF, juin.
  - ANACT, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (2002), « Freins à l'embauche et conditions de travail dans l'aide à domicile ».
  - Voir aussi, « Les aides et les soins aux personnes fragiles », Seconde partie, chapitre II de ce rapport.

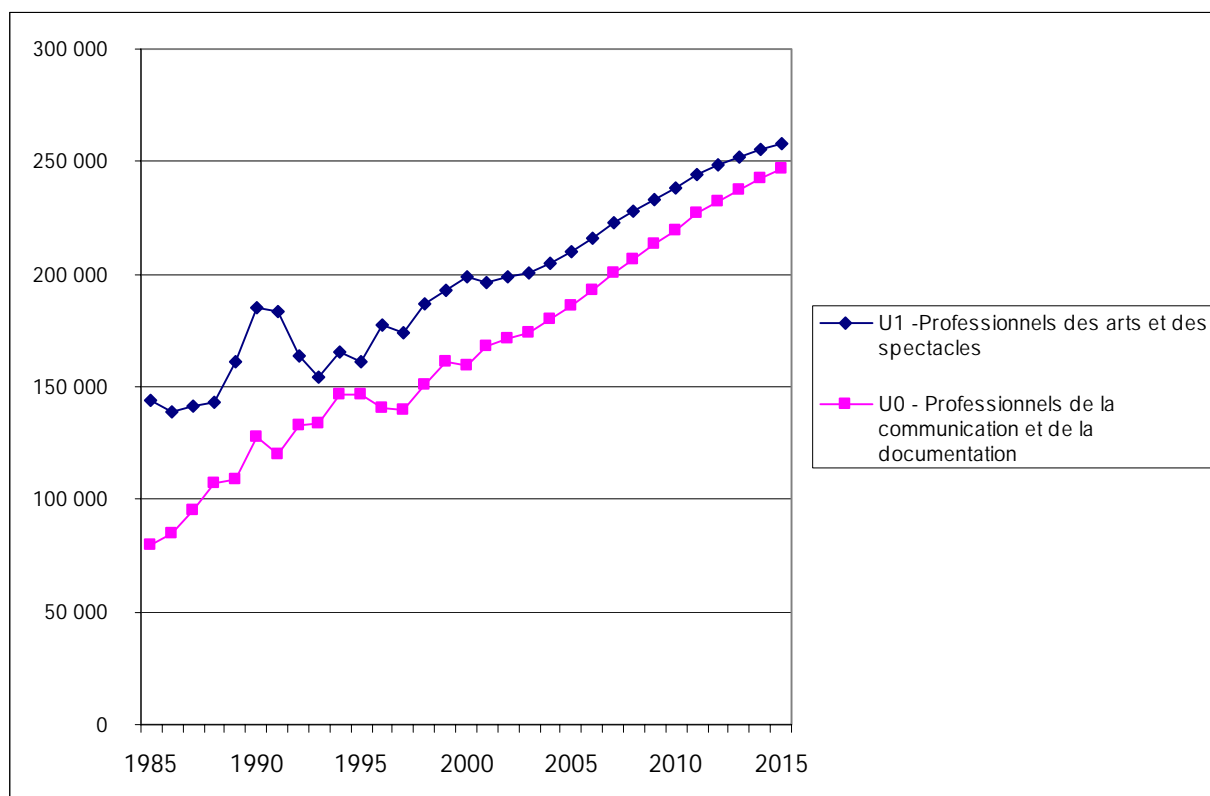
## U Les métiers des arts, des spectacles et de la communication

### Idées-force

Les activités des arts, des spectacles et de la communication devraient continuer à croître avec le développement économique, mais aussi avec le temps libre et le pouvoir d'achat des nouveaux retraités.

Cependant, les risques de tensions sur le marché du travail sont réduits. En effet, l'attractivité des professions de la communication, de l'information et des spectacles est très forte auprès des actifs, malgré des perspectives limitées de maintien et d'évolution dans ces métiers. De plus, les pratiques amateurs constituent un vivier de recrutement important.

U Arts, spectacles, communication : l'évolution de l'emploi de 1985 à 2015



U Arts, spectacles, communication : le nombre de postes à pourvoir d'ici 2015

	Emploi 2015	Créations nettes d'emploi 2005-2015	Départs de l'emploi 2005 - 2015	Postes à pourvoir entre 2005-2015	En moyenne annuelle par rapport à l'emploi total	Variation des départs de l'emploi de 2005 à 2015 par rapport à ceux de 1995 à 2005
U0 Prof. de la communication	247	61	32	93	4,2 %	83
U1 Prof. des arts et spectacles	258	48	35	83	3,5 %	46
<b>U Communication, information, spectacles</b>	<b>505</b>	<b>109</b>	<b>67</b>	<b>176</b>	<b>3,8 %</b>	<b>62</b>
<b>Emploi total</b>	<b>25 506</b>	<b>1 513</b>	<b>6 007</b>	<b>7 520</b>	<b>3,0 %</b>	<b>32</b>

## U Arts, spectacles, communication : les caractéristiques de la population en emploi

	% femmes en 2002	% de plus de 50 ans	% de bac et plus	part des moins de 10 ans d'expérience dans les embauches	% de la FAP travaillant dans une entreprise de moins de 20 salariés
U0 Prof. de la communication	58	20	88	49	26
U1 Prof. des arts	39	19	63	43	51
<b>Total actifs occupés</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>42</b>	<b>50</b>	<b>29</b>

## U Arts, spectacles, communication : la répartition sectorielle de l'emploi

Famille professionnelle	1 <sup>er</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP	2 <sup>ème</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP
U0 Prof. de la communication	C2 Édition, imprimerie, reproduction,	21	N2 Conseil et assistance	19
U1 Prof. des arts	P2 Activités récréatives, culturelles et sportives	56	N3 Services opérationnels	10

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

- Les fins de carrières vont fortement augmenter avec le départ des générations du baby-boom. Cependant, les effectifs concernés restent faibles, la population en emploi étant relativement jeune.

**Les déterminants de la demande de travail****Un emploi en nette hausse du fait des évolutions sociales**

- Ces métiers sont liés à des pratiques qui devraient se développer avec l'accroissement des richesses. Les générations du baby-boom devraient fortement soutenir les activités récréatives, culturelles et sportives. Du côté des métiers de la communication, la France semble en retard en matière de dépenses publicitaires.

**Mais de nombreuses incertitudes pèsent sur le développement de ces activités.**

- Le financement de la production culturelle est soumis à de nombreux aléas : les subventions des pouvoirs publics, le financement et les règles de l'intermittence, l'impact des nouvelles technologies sur les droits d'auteur et sur le devenir des supports classiques de diffusion.

**Les déterminants de l'offre de travail**

- Les voies d'accès aux emplois sont multiples : elles vont du salariat à la mise à son compte en passant par le travail intermittent ou les pratiques amateurs.
- Dans les métiers des arts et du spectacle, les entrées et les sorties sont fréquentes, liées à la courte durée des projets artistiques. Ce fort turn-over ne favorise pas la professionnalisation de ces activités, qui restent dominées par une régulation informelle.

**Pour aller plus loin**

- Amar M. et Kioubi M. (2004), « Les entreprises du spectacle de 1995 à 2001 - Emploi, salaire et gestion de la main-d'œuvre », *Insee Première*, n° 978, juillet.

## V Les métiers de la santé et de l'action sociale

### Idées-force

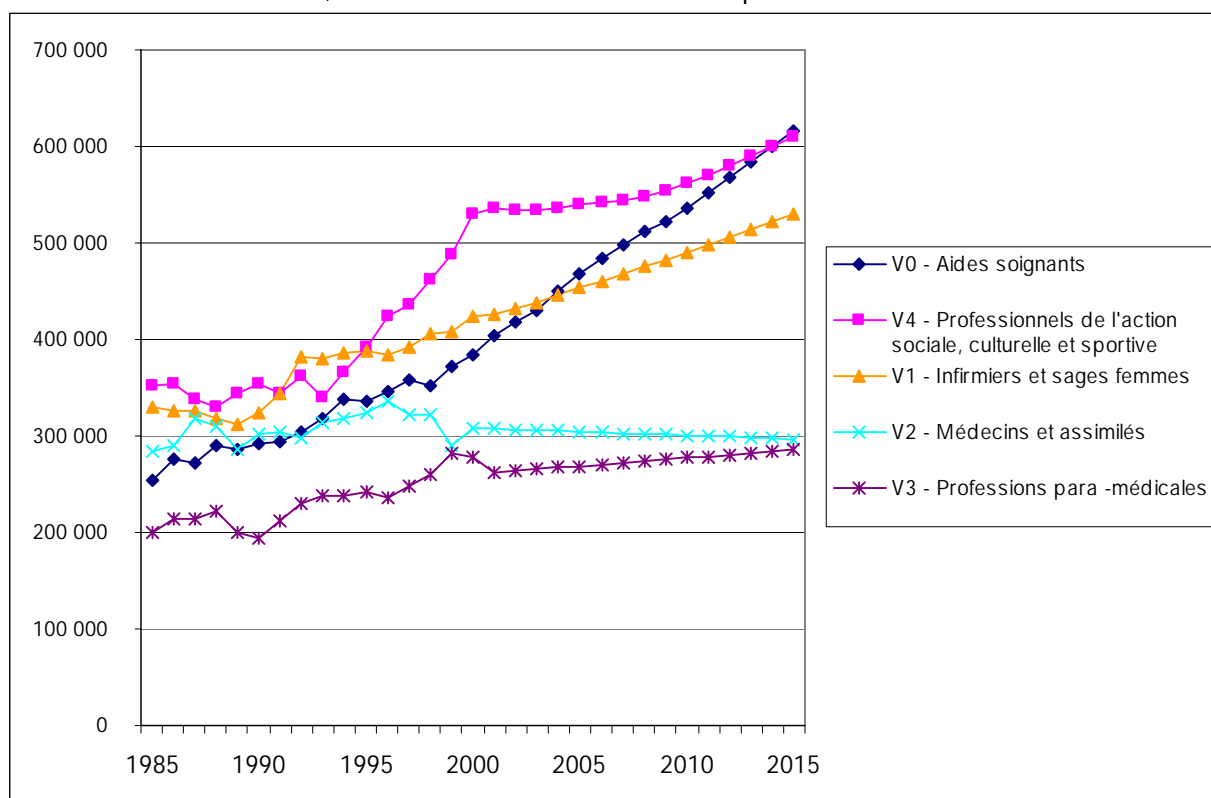
La demande des ménages pour les soins médicaux et l'intervention publique dans le domaine social est toujours croissante en lien avec le vieillissement de la population et les transformations du rôle des femmes dans la famille. Pour autant, les effectifs de médecins seront légèrement en baisse : le nombre de jeunes diplômés ne suffira pas à combler les nombreux départs en fin de carrière.

Les difficultés à recruter sont inévitables, elles existent déjà chez les infirmières. Selon les disciplines et les établissements, les difficultés seront plus ou moins importantes. De la même manière, le recrutement des aides soignantes pourrait être également difficile, notamment dans les maisons de retraite.

Pour les métiers de l'action sociale, la concurrence entre secteurs pour attirer les plus diplômés s'accroît, les faibles rémunérations et les conditions de travail difficiles seront des obstacles importants à surmonter pour fidéliser la main-d'œuvre.

Globalement, pour toutes les professions de la santé et de l'action sociale, les organisations de travail fonctionnent en sous-effectifs, ce qui accroît les mauvaises conditions de travail et accentue les phénomènes de fuite du secteur ou de retrait d'activité.

V Santé, action sociale : l'évolution de l'emploi de 1985 à 2015



## V Santé, action sociale : le nombre de postes à pourvoir d'ici 2015

	Emploi 2015	Créations nettes d'emploi 2005-2015	Départs de l'emploi 2005 - 2015	Postes à pourvoir entre 2005-2015	En moyenne annuelle par rapport à l'emploi total	Variation des départs de l'emploi de 2005 à 2015 par rapport à ceux de 1995 à 2005
V0 Aides soignants	617	149	109	258	4,7 %	93
V1 Infirmiers, sages-femmes	531	78	123	201	4,1 %	87
V2 Médecins et assimilés	297	-7	74	66	2,2 %	112
V3 Professions paramédicales	286	17	52	69	2,5 %	110
V4 Professionnels action sociale	611	72	84	156	2,7 %	95
<b>V santé et action sociale</b>	<b>2 341</b>	<b>308</b>	<b>442</b>	<b>751</b>	<b>3,4 %</b>	<b>96</b>
<b>Emploi total</b>	<b>25 506</b>	<b>1 513</b>	<b>6 007</b>	<b>7 520</b>	<b>3,0 %</b>	<b>32</b>

## V Santé, action sociale : les caractéristiques de la population en emploi

	% femmes en 2002	% de plus de 50 ans	% de bac et plus	part des moins de 10 ans d'expérience dans les embauches	% de la FAP travaillant dans une entreprise de moins de 20 salariés
V0 Aides soignants	91	17	20	53	10
V1 Infirmiers, sages-femmes	87	21	95	63	16
V2 Médecins et assimilés	43	38	100	61	59
V3 Professions paramédicales	69	19	80	68	55
V4 Professionnels action sociale	65	18	73	65	16
<b>Total actifs occupés</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>42</b>	<b>50</b>	<b>29</b>

## V Santé, action sociale : la répartition sectorielle de l'emploi

Famille professionnelle	1 <sup>er</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP	2 <sup>ème</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP
V0 Aides soignants	Q2 Santé et action sociale	93	R1 Administration publique	2
V1 Infirmiers, sages-femmes	Q2 Santé et action sociale	89	Q1 Éducation	3
V2 Médecins et assimilés	Q2 Santé et action sociale	72	J3 Commerce de détail, réparation	15
V3 Professions paramédicales	Q2 Santé et action sociale	60	J3 Commerce de détail, réparation	23
V4 Professionnels action sociale	Q2 Santé et action sociale	38	Q1 Éducation	21

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

- Tous les métiers de la santé et de l'action sociale sont très fortement concernés par les fins de carrière des générations du baby-boom. Les départs en fin de carrière vont doubler d'ici 2015 pour l'ensemble du domaine professionnel (contre 32 % en moyenne).

## Les déterminants de la demande de travail

### Un emploi en forte hausse chez les aides soignants et les infirmiers, en baisse chez les médecins

- Pour les infirmiers et les médecins, les projections reposent largement sur les travaux de la Drees. À l'horizon 2015, la durée des études de médecine est telle que les sorties de formations sont déjà connues. La Drees prévoit donc une baisse de l'emploi des médecins (196 700 en 2015 contre 205 200 en 2003), ce qui implique une baisse sensible de la densité médicale en France. Il est peu probable que des flux de médecins étrangers puissent enrayer cette baisse : l'accès est suffisamment difficile pour qu'il reste modéré au regard du stock d'emplois (7 000 médecins étrangers en 2003). Pour les trois autres professions de la FAP V2, vétérinaires, pharmaciens<sup>40</sup> et chirurgiens dentistes, les effectifs resteraient stables.
- L'évolution de l'emploi des kinésithérapeutes pourrait permettre un maintien de la densité du nombre de kinésithérapeutes par habitant, ce qui paraît cohérent avec l'évolution future du nombre de médecins. Pour les autres professions paramédicales (orthophonistes, orthoptiste, etc.), les techniciens médicaux (manipulateurs radio, etc.) et les préparateurs en pharmacie, la croissance des effectifs serait similaire à celle des kinésithérapeutes. Par contre, pour les spécialistes de l'appareillage médical (opticiens, audio-prothésistes), les psychologues et les psychothérapeutes, le rythme élevé de la croissance de l'emploi observé par le passé devrait se maintenir.
- Le nombre de professionnels de l'action sociale, culturelle et sportive devrait continuer à croître. Historiquement, la croissance du secteur social repose sur la transformation du rôle des femmes dans la famille pour la prise en charge du handicap, des enfants et des personnes âgées. A priori rien ne devrait enrayer ce processus. Néanmoins, la croissance de l'emploi ne sera pas aussi importante qu'à la fin des années 1990, où ces métiers avaient fortement bénéficié du programme « Nouveaux Services – Emplois Jeunes ».
- Pour les aides soignants, la forte croissance de l'emploi est liée à plusieurs phénomènes : d'une part, le vieillissement de la population et l'amélioration de la prise en charge des personnes âgées dépendantes, à domicile et en établissement, nécessiteront un nombre accru d'aides soignantes en maisons de retraite et dans les services de soins à domicile ; d'autre part, dans un contexte de maîtrise des dépenses, les hôpitaux et les maisons de retraite privilégient le recrutement d'aides soignants à celui d'infirmiers. Enfin, les métiers d'aides médico-psychologiques (AMP) (classés en V0), seront eux aussi en forte progression pour l'aide aux personnes âgées et aux handicapés.

### D'autres évolutions sont possibles

- Du fait du vieillissement de la population et du niveau de revenu des nouveaux retraités, on peut aussi faire l'hypothèse que le recours aux kinésithérapeutes sera déconnecté des prescriptions médicales et se développera de manière autonome et relativement soutenue.
- Les évolutions des métiers dont l'ouverture est régulée par des quotas (médecins, infirmières, etc.) dépendent fortement de la capacité à attirer en nombre suffisant des jeunes vers les filières de formation : il existe d'ores et déjà des difficultés à remplir les quotas ouverts dans les écoles d'infirmières. Cet enjeu sera moins marqué pour les médecins, sauf pour la médecine générale,

### Les déterminants de l'offre de travail

- Les métiers d'aide soignante et d'infirmière sont quasi exclusivement féminins. L'accès à l'emploi nécessite un diplôme spécialisé. Pour les infirmières, les connaissances théoriques nécessaires rendent difficile l'accès en cours de carrière, ce qui n'est pas le cas pour les aides soignantes dont l'accès s'ouvre progressivement aux chômeurs ou aux agents de service hospitaliers (classés en T4). Les conditions de travail sont souvent difficiles (travail posté ou de nuit, manipulation des malades) et aggravées par les sous-effectifs. La difficulté à concilier vie privée et vie professionnelle conduit nombre de femmes à quitter leur emploi. L'ouverture de ces professions aux hommes augmenterait les marges de manœuvre.
- Pour les médecins, les filières de formation sont longues. L'offre de travail fluctue selon les disciplines et pourra être très différente selon les localisations géographiques. Le remplacement des médecins en zone rurale pourrait localement être difficile, ce qui renforcera les difficultés à organiser la coordination des soins.
- Les professionnels de l'action sociale, culturelle et sportive sont souvent recrutés parmi les jeunes diplômés, notamment des jeunes en cours d'études, sur des profils de formation très divers à

---

<sup>40</sup> Depuis la réalisation de ces projections, la Drees a publié des projections pour les pharmaciens. Dans le scénario central, leur nombre progresse d'environ 5 000 d'ici 2015.

l'image des métiers qui composent la famille professionnelle. Mais la dureté de certaines situations conduit les salariés à fuir le métier au bout de quelques années.

### **Zoom : les évolutions de l'organisation du travail pour répondre à des pénuries de main-d'œuvre qualifiée, l'exemple de l'hôpital.**

- Une redéfinition du partage des tâches entre médecins et infirmières pourrait intervenir : il existe des expérimentations en cours pour transférer certaines tâches des médecins vers certaines professions paramédicales, notamment vers les infirmières. De manière parallèle, certains actes courants d'infirmierie ont été autorisés à d'autres, par exemple dans le cadre des soins à domicile, suscitant de fortes réticences de la part des infirmiers libéraux. Cette redistribution des tâches entre professionnels, dans le cadre très strict des codes de santé publique, apparaît comme une tendance lourde, même si elle répond plus à des problèmes de coût qu'à une volonté d'améliorer la polyvalence et la coordination des soins. Par ailleurs, cette évolution peut se heurter aux impératifs croissants de sécurité des soins. Au final, la division du travail s'accroît et la multiplication des tâches déléguées empêche la reconnaissance du travail, notamment de celui des aides soignants, et renforce la division hiérarchique : on assiste à une limitation des possibilités de promotion. Les conditions de travail et les perspectives de carrière risquent d'accroître le phénomène de fuite sur ces métiers.
- Cette tendance se retrouve dans de nombreuses sphères de la santé et du social. Il y a ainsi une réflexion en cours afin d'autoriser les opticiens à effectuer un certain nombre de tâches normalement affectées aux ophtalmologistes. Dans les maisons de retraite ou les instituts spécialisés, les organisations du travail s'articulent autour de tâches très rationalisées pour permettre aux experts de limiter la durée de leur intervention et de multiplier ainsi le nombre de patients suivis.

### **Pour aller plus loin**

- Commissariat général du Plan (2005), « Prospective des métiers de la santé : Journée d'études du 18 novembre 2004 », *Les Cahiers du Plan*, n° 3, mai.
- Observatoire de la démographie des professions de la santé, *rapport 2005*, La Documentation française.
- Personnes âgées dépendantes : bâtir le scénario du libre choix, *second rapport* de la mission « Prospective des équipements et services pour les personnes âgées dépendantes » conduite par Stéphane Le Bouler, Centre d'analyse stratégique, mai 2006.
- Marquier R. (2006), « Les étudiants en soins infirmiers en 2004 », *Études et Résultats*, n° 458, Drees, janvier
- Collet M. (2005), « La démographie des pharmaciens à l'horizon 2030 - Un exercice de projection au niveau national », *Études et Résultats*, n° 438, Drees, octobre.
- Bessière S., Breuil-Genier P. et Darriné S. (2004), « La démographie médicale à l'horizon 2025 : une actualisation des projections au niveau national », *Études et Résultats*, n° 352, Drees, novembre.
- Darriné S. (2003), « Les masseurs-kinésithérapeutes en France – Situation en 2002 et projections à l'horizon 2020 », *Études et Résultats*, n° 242, Drees, juin.
- Vilain A. (1999), « Les sages-femmes : une profession en expansion », *Études et Résultats*, n° 17, Drees, mai.
- Niel X. et Vilain A. (1999), « Les infirmiers en activité : croissance des effectifs à un rythme moins élevé dans les vingt prochaines années », *Études et Résultats*, n° 12, Drees, mars.
- Voir aussi, « Les aides et les soins aux personnes fragiles », Seconde partie, chapitre II de ce rapport.



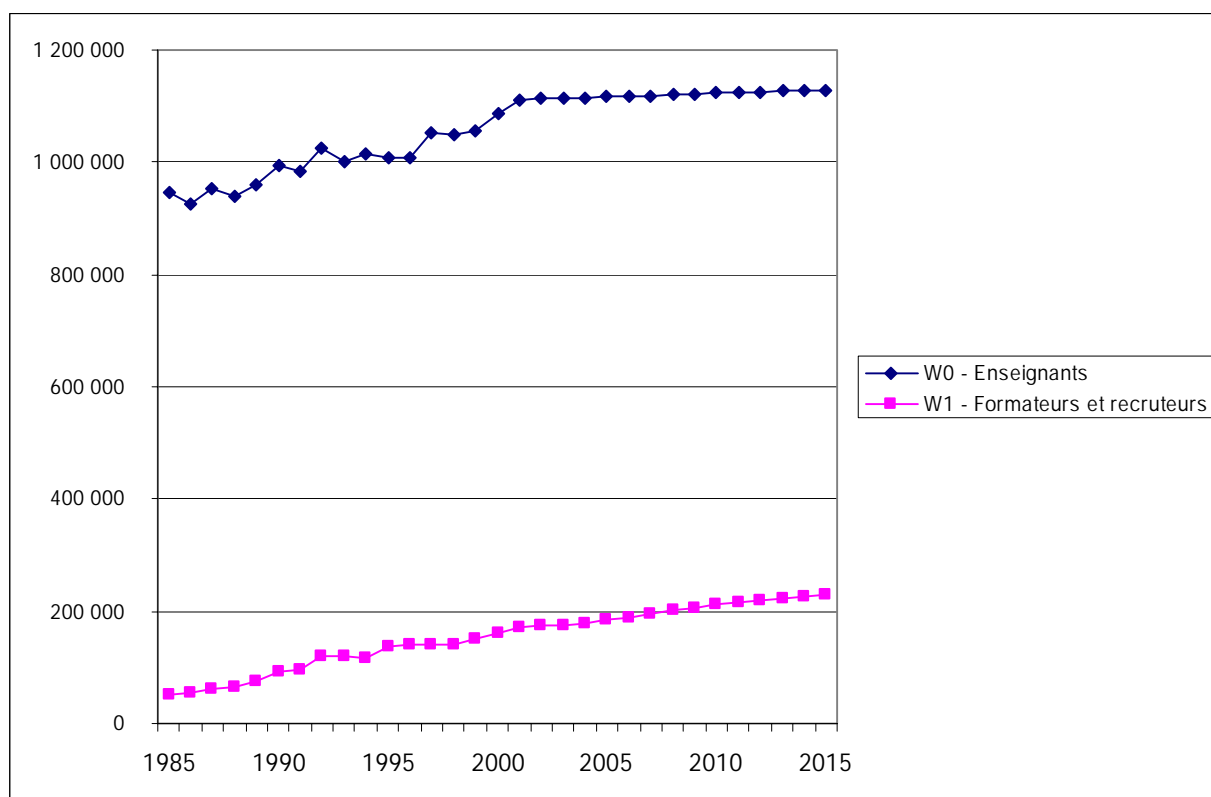
## W L'enseignement, la formation

### Idées-force

Les effectifs de la population en âge d'être scolarisée évolueront peu au cours de la prochaine décennie. Mais le remplacement des anciennes générations d'enseignants impliquera de nombreux recrutements. La formation en cours de vie se développera fortement et les besoins de formateurs seront importants.

Pour les enseignants, le risque de tensions est lié aux choix d'orientation scolaire des étudiants. Nombre d'entre eux pourraient s'orienter vers des cursus débouchant sur des métiers plus rémunérateurs s'ils anticipent des risques de chômage limités, notamment dans les filières scientifiques. L'accès aux métiers de formateurs est très ouvert, il offre notamment des possibilités de reconversion en cours de carrière. Ceci limite les risques de difficultés de recrutement sur ces emplois.

W Enseignement, formation : l'évolution de l'emploi de 1985 à 2015



W Enseignement, formation : le nombre de postes à pourvoir d'ici 2015

	Emploi 2015	Créations nettes d'emploi 2005-2015	Départs de l'emploi 2005 - 2015	Postes à pourvoir entre 2005-2015	En moyenne annuelle par rapport à l'emploi total	Variation des départs de l'emploi de 2005 à 2015 par rapport à ceux de 1995 à 2005
W0 Enseignants	1 130	13	345	358	3,2 %	2
W1 Formateurs, recruteurs	230	46	46	91	4,4 %	37
<b>W Enseignement, formation et recrutement</b>	<b>1 360</b>	<b>59</b>	<b>391</b>	<b>449</b>	<b>3,4 %</b>	<b>5</b>
<b>Emploi total</b>	<b>25 506</b>	<b>1 513</b>	<b>6 007</b>	<b>7 520</b>	<b>3,0 %</b>	<b>32</b>

## W Enseignement, formation : les caractéristiques de la population en emploi

	% femmes en 2002	% de plus de 50 ans	% de bac et plus	part des moins de 10 ans d'expérience dans les embauches	% de la FAP travaillant dans une entreprise de moins de 20 salariés
W0 Enseignants	64	33	97	64	11
W1 Formateurs recruteurs	50	30	75	50	28
<b>Total actifs occupés</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>42</b>	<b>50</b>	<b>29</b>

## W Enseignement, formation : la répartition sectorielle de l'emploi

Famille professionnelle	1 <sup>er</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP	2 <sup>ème</sup> secteur (NES36)	% poids du secteur dans la FAP
W0 Enseignants	Q1 Education	92	R1 Administration publique	3
W1 Formateurs recruteurs	Q1 Education	57	Q2 Santé et action sociale	8

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

- La proportion de personnes de plus 50 ans est très forte chez les enseignants comme chez les formateurs et recruteurs. Les départs en fin de carrière sont d'ores et déjà importants. Dans les prochaines années, ils vont s'amplifier chez les formateurs recruteurs et se stabiliser chez les enseignants.

**Les déterminants de la demande de travail****Un emploi stable, comme la population scolarisée**

- Pour les enseignants, l'évolution des effectifs se base sur l'hypothèse d'un taux d'encadrement constant dans le primaire, le secondaire et l'enseignement supérieur. Les hypothèses de la DEP en termes de nombre d'enfants scolarisés retiennent d'ici 2015 une diminution des élèves scolarisés dans le secondaire et une hausse dans le primaire. Les effectifs scolarisés dans l'enseignement supérieur sont supposés rester stables.
- Du côté de la formation post-scolaire, les besoins devraient continuer à se développer dans deux directions : l'accompagnement/formation des demandeurs d'emplois (y compris avec le renforcement prévisible des contraintes sur les chômeurs et le développement de la sous-traitance pour l'ANPE) et la formation en entreprise. Même si les budgets des entreprises stagnent ces dernières années, à terme les besoins de formation tout au long de la vie devraient s'accroître à l'initiative de l'employeur comme à celle du salarié.

**Les déterminants de l'offre de travail**

- L'accès au métier d'enseignant se fait en début de carrière sur un diplôme précis. L'offre de travail dépendra en partie de l'attractivité auprès des étudiants des filières universitaires. Des marges de manœuvre sont possibles si les recrutements s'ouvrent à d'autres profils avec des concours moins « académiques » ouverts à tout âge (à l'exemple des professeurs des écoles).
- L'accès au métier de formateur est très ouvert. Les compétences requises peuvent relever de la formation initiale ou de l'expérience. Ce métier peut constituer une reconversion en fin de carrière. En ce sens, les marges sur l'offre de travail sont importantes.

**Zoom : l'impact de la demande sur l'organisation du travail, l'exemple de la formation continue**

La production de la formation s'organise selon deux organisations distinctes :

- une organisation « servicielle » : située sur le marché des formations en entreprise, elle est centrée sur le contenu variable de la formation à administrer : l'entreprise prestataire n'ayant pas les compétences en interne de manière permanente, elle fait appel à d'autres prestataires extérieurs ponctuels (souvent indépendants), le prestataire principal jouant essentiellement un rôle d'assemblage pour construire des formations sur mesure ;

- une organisation « industrielle » : plutôt tournée vers le marché de la formation « administrée » pour les demandeurs d'emploi, elle vise à apporter une formation plus standardisée, dont le but essentiel est la qualité et la conformité aux prestations attendues, plus que la spécificité de la formation. Du fait de cette standardisation, il est imaginable de constituer une équipe pérenne de formateurs.

**Pour aller plus loin**

- DEP (2005), « Projection à long terme du système éducatif », *Éducation et formation*, n° 71, juin.
- Séchaud F. (2004), « Le statut des formateurs et le marché de la formation continue », *Bref*, CEREQ, n° 213, novembre.



## Les aides et les soins aux personnes fragiles

Les services aux personnes fragiles recouvrent l'ensemble des aides humaines professionnelles apportées aux jeunes enfants, aux personnes âgées et aux personnes handicapées, pour les soins, les aides à la vie quotidienne et les aides à la vie sociale, que ces aides soient apportées à domicile ou en établissement.

Le développement de ces services sera important et représentera un quart des créations d'emploi d'ici à 2015. Cette augmentation est soutenue par la hausse du nombre de personnes âgées d'une part, mais surtout par les évolutions de la société qui conduisent à améliorer la prise en compte des besoins des personnes fragiles, d'autre part.

Cette amélioration est une des conditions de la poursuite de la hausse des taux d'activité féminins.

Ces services ne se sont développés qu'à la faveur d'une socialisation massive des dépenses. Les marges de manœuvre pour augmenter la participation financière des personnes elles-mêmes ou de leur famille seront limitées.

La disparition du vivier traditionnel de recrutement des aides à domicile et des assistantes maternelles, et la concurrence entre les différents secteurs de l'aide aux personnes fragiles peuvent faire craindre de sérieuses difficultés de recrutement, particulièrement pour l'aide à domicile.

La professionnalisation de ces secteurs – renforcement de l'encadrement intermédiaire, diversification des activités, organisation de passerelles entre prise en charge au domicile et prise en charge en établissement, entre secteurs sanitaire et médico-social, entre public, associatif et privé commercial – est un enjeu majeur pour limiter les tensions.

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

La prise en compte des besoins des personnes fragiles (enfants, personnes âgées, handicapés) relève d'une attention politique soutenue. L'enjeu est d'assurer collectivement des réponses diversifiées permettant d'assurer la dignité, l'autonomie et l'insertion sociale des personnes âgées ou handicapées, et d'offrir aux enfants les modes de garde les plus adaptés. Ces réponses se construisent progressivement et essaient dorénavant de développer conjointement des dimensions longtemps présentées comme exclusives les unes des autres : domicile et établissement, solidarité familiale et solidarité collective, dimensions sanitaires et aides à la vie quotidienne et sociale. Les interventions publiques sont en hausse, mais s'inscrivent dans un cadre budgétaire qui reste contraint.

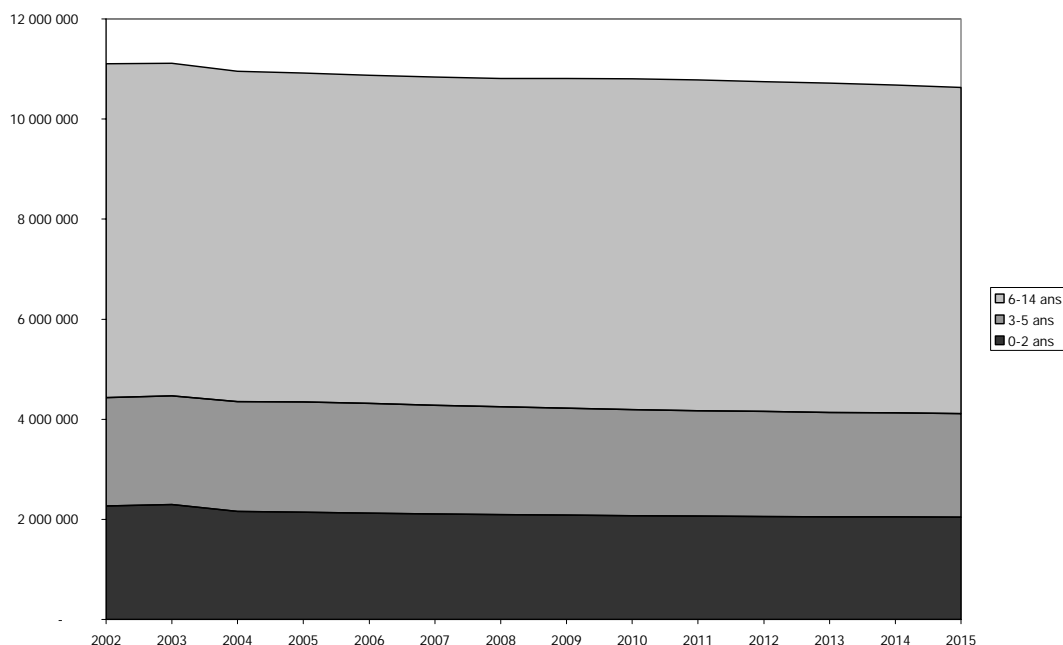
Les projections d'emploi retenues visent à prendre en compte ces différents éléments en s'appuyant sur :

- une description de la prise en charge actuelle des personnes fragiles ;
- des projections du nombre de personnes concernées dans les années qui viennent ;
- une analyse de ce qui apparaît aujourd'hui comme des besoins mal couverts ;
- la construction d'un cheminement réaliste vers l'amélioration de cette prise en charge, en faisant implicitement l'hypothèse que la volonté politique et l'évolution de la société permettront de dégager les ressources nécessaires.

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

Le nombre d'enfants sera en légère baisse sur la période 2005-2015<sup>41</sup> (graphique n° 12). En effet, si le maintien d'un niveau relativement élevé de la fécondité évite, contrairement à d'autres pays européens, une forte baisse du nombre d'enfants, les générations de femmes susceptibles de devenir mères auront tendance à se réduire légèrement.

Graphique n° 12  
Évolution du nombre d'enfants de 0 à 14 ans d'ici 2015



Source : INSEE, projections de population, 2002

En 2002, 64 % du temps de garde nécessaire<sup>42</sup> pour un enfant entre 0 et 2 ans est assuré par ses parents et 8 % par un autre membre de la famille. Les 28 % restant se partagent entre assistantes maternelles (18 %), la crèche (9 %) et la garde au domicile des parents (1 %). Cette dernière solution, quand elle est utilisée à titre principal, est, dans les faits, réservée aux familles aisées, essentiellement en région parisienne<sup>43</sup>.

À partir de 3 ans, l'existence des maternelles où la scolarisation est presque totale, ainsi que des centres de loisirs permet de limiter le temps de garde parental (36 %), mais aussi le recours aux modes professionnels de garde.

L'offre professionnelle de garde est largement insuffisante et 43 % des parents de jeunes enfants considèrent qu'ils n'ont pas trouvé le mode de garde qu'ils souhaitaient (HCPF, 2003), du fait d'une insuffisance de l'offre à proximité immédiate du domicile ou du lieu de travail des parents, mais aussi pour des raisons de coût (Mahieu, 2005).

Les souhaits des parents, comme des autorités régulatrices, apparaissent ambivalents. En effet, la crèche apparaît comme la solution la plus bénéfique pour l'enfant, traduisant une attention croissante au rôle socio-éducatif du mode de garde, mais aussi comme la plus contraignante pour les parents. Par ailleurs, du fait d'une prise en charge très fortement progressive avec le revenu des parents, la crèche est le seul mode de garde financièrement accessible aux ménages les plus démunis. Mais elle est la solution la plus coûteuse en matière d'investissement et de fonctionnement pour les financeurs publics. Des dispositifs fiscaux importants ont été mis en place pour inciter les

<sup>41</sup> Les projections de population correspondent au scénario central publié par l'Insee en 2002. Elles diffèrent donc assez fortement de celles rendues publiques en juin 2006.

<sup>42</sup> Ce temps est mesuré en considérant la présence d'un ou plusieurs adultes sur une semaine normale de cinq jours de 8 h à 18 h. Cette définition est celle retenue par la Drees pour son enquête sur les modes de garde (Daniel et Ruault, 2003).

<sup>43</sup> La moitié des bénéficiaires de l'AGED sont regroupés dans trois départements : Paris, les Hauts-de-Seine et les Yvelines (Mahieu, 2005)

entreprises à prendre en charge une partie de ces frais pour leurs salariés, en mettant en place des crèches sur le lieu de travail.

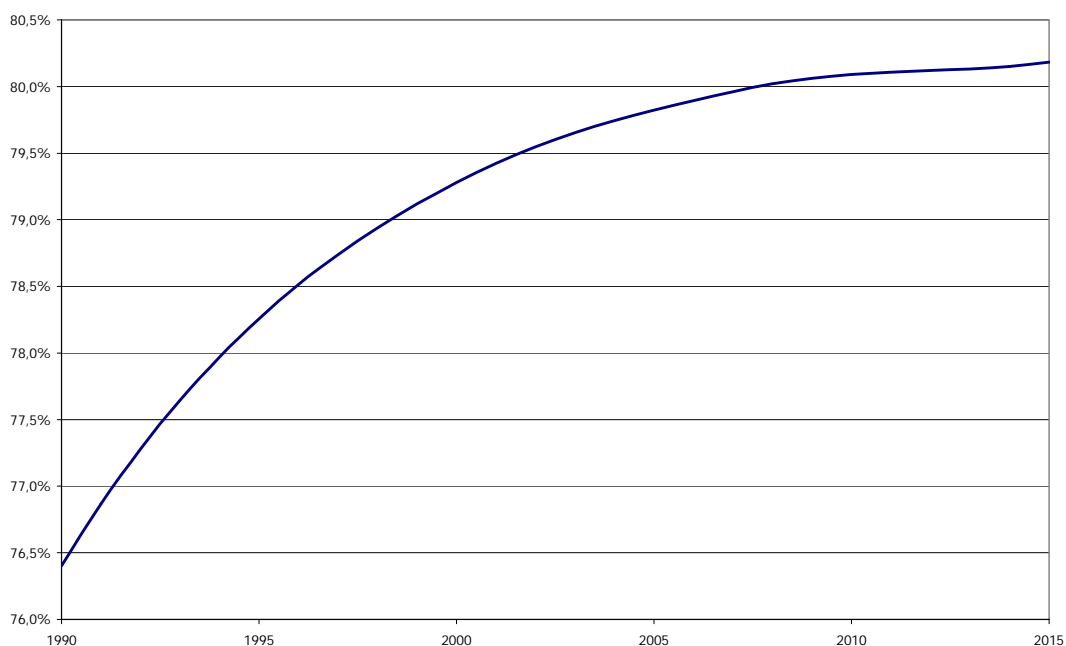
Une place chez une assistante maternelle est moins chère à développer, le coût du local étant pris en charge par l'assistante maternelle elle-même, même si elle reçoit des aides fiscales spécifiques pour cela. Ce mode de garde reste la situation privilégiée pour les ménages à revenu moyen et en zones rurales ou périurbaines. Son coût pour les parents, malgré les aides, rend ce mode de garde inaccessible aux ménages avec les revenus les plus faibles. Dans les centres urbains, la contrainte sur la taille des appartements représente un frein au développement des places d'assistantes maternelles.

Le développement de postes d'assistantes maternelles est très lié à l'offre de travail des femmes recherchant un emploi après s'être arrêtées pour s'occuper de leurs enfants. L'amélioration des conditions de rémunération et du statut attaché à ce type d'emploi, suite à la loi de 2005, devrait permettre la poursuite de la croissance du nombre d'assistantes maternelles, à un rythme toutefois plus faible qu'auparavant.

La croissance de ces deux modes de garde ne sera toutefois possible que si les aides publiques à la garde d'enfants sont maintenues, voire se développent. En revanche, du fait de son coût, le recours à une garde au domicile des parents pourrait rester un mode marginal et essentiellement d'appoint de garde des enfants.

Le développement des assistantes maternelles et des crèches permettrait de réduire le temps de garde parental pour les 0-2 ans qui pourrait baisser jusqu'à 51 % en 2015. Une telle évolution serait cohérente avec les hypothèses (cf. I.2) de la poursuite modérée du taux d'activité des femmes en âge d'être mères (graphique n° 13), voire avec une progression plus soutenue de ces taux. Mais elle peut aussi permettre une diversification des activités des mères de jeunes enfants : allongement de la durée de temps partiels choisis pour celles qui travaillent, possibilité de dégager du temps pour assurer une reconversion, une remise à niveau en fin de congé parental ou plus simplement procéder à une recherche efficace d'emploi pendant ce congé.

Graphique n° 13  
Évolution des taux d'activité des femmes de 25 à 39 ans



Source : INSEE, projections de population active, 2006



*Les personnels de la petite enfance*

Le total des personnels de la petite enfance pourrait ainsi passer de 510 000 en 2005 à 590 000 en 2015, l'essentiel de la création d'emplois étant porté par la hausse du nombre d'assistantes maternelles (tableau n° 22).

Tableau n° 22  
Évolution des effectifs des métiers de la petite enfance

Métiers	Effectifs 2015	Créations nettes	Taux de croissance annuelle
Gardes d'enfants à domicile	78 400	#	0,0 %
Assistantes maternelles	377 800	59 700	1,7 %
Auxiliaires de crèches (aide de classe)	51 700	9 500	2,0 %
Agents de service en crèche	9 800	1 800	2,0 %
Auxiliaire de puériculture	45 700	8 400	2,0 %
Puéricultrices	9 100	1 700	2,0 %
Éducateurs et aides-éducateurs en crèches	22 100	4 000	2,0 %
<b>Ensemble</b>	<b>594 600</b>	<b>84 800</b>	<b>1,6 %</b>

Source : CAS

### II.1.2. La prise en charge des personnes handicapées

La compensation de la perte d'autonomie devient une exigence de protection sociale et il existe une volonté politique d'assurer l'intégration dans les milieux ordinaires de toutes les personnes en situation de handicap, avec les personnes elles-mêmes. Cette prise de conscience est toutefois tardive par rapport aux pays voisins.

Les projections retenues cherchent à repérer les évolutions de la prise en compte des besoins permanents en aide humaine, tant pour la vie quotidienne que pour la vie sociale : cela se concentre donc sur les personnes les plus handicapées et ne prend pas en compte les autres besoins plus techniques d'adaptation des locaux et de la voirie, ni les accompagnements ponctuels dans cette autonomie. Ces besoins d'aide humaine professionnelle permanente concernent entre 1 % et 2 % de chaque génération.

Du côté des enfants en situation de handicap, la proportion d'enfants vivant au domicile de leurs parents augmente régulièrement. Cette évolution est permise par le développement de places en accueil de jour dans des établissements spécialisés, mais surtout par la mise en place de services d'éducation spéciale et de soins à domicile (Sessad) intervenant sur le lieu de vie habituel des enfants. L'autre grande priorité concerne la scolarisation des enfants en situation de handicap, où la situation s'améliore progressivement. Il reste toutefois un nombre important de jeunes handicapés non scolarisés, souvent du fait d'un handicap trop invalidant, mais aussi par faute de structure de proximité adaptée à leur situation. Deux dimensions apparaissent encore insuffisantes et conduisent à ces interruptions précoces de la scolarité ou à cette non-scolarisation totale :

- un manque d'accompagnement individualisé, par l'intermédiaire d'un Sessad ou de la présence d'un auxiliaire de vie scolaire (AVS) ;
- un manque de structures spécialisées en établissement ordinaire, surtout dans le secondaire, pour permettre la poursuite de la scolarisation.

Du côté des adultes, le nombre de places en établissement apparaît largement insuffisant, que l'on considère les taux d'occupation extrêmement élevés, la proportion de personnes hébergées en provenance d'une autre région, ou bien encore, la part non négligeable de jeunes adultes contraints de rester dans des structures pour enfants faute de trouver une solution (amendement Creton). Cette situation est fortement contraignante pour l'entourage familial, souvent vieillissant. La situation des handicapés vieillissants, permise par l'amélioration sensible de l'espérance de vie des personnes handicapées, posera à terme des difficultés spécifiques. Pour les aides à la vie quotidienne au domicile de la personne, la mise en place progressive de la prestation de compensation du Handicap (PCH), sur le modèle de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA), devrait permettre d'améliorer cette prise en charge. Le volet « vie sociale » des adultes handicapés prend généralement la forme de dispositifs spécifiques de travail, qu'il s'agisse d'activités

occupationnelles pour les personnes présentant un handicap particulièrement invalidant, de l'accès à un travail protégé au sein d'un Centre d'aide par le travail (CAT) ou d'un atelier protégé, ou encore des dispositifs incitant les employeurs à recruter un certain nombre de salariés handicapés.

Les hypothèses retenues en matière de projection reprennent les éléments budgétaires prévus dans le cadre de la loi de compensation du handicap (Sénat, 2006). Pour les enfants en situation de handicap, ils permettent le développement des structures d'accueil de jour et des Sessad. Ils prennent aussi la forme du recrutement d'AVS (qui viennent remplacer les ex-emplois jeunes) et le financement de structures spécifiques. Pour les adultes, on retient une croissance soutenue du nombre de places en établissement et en CAT. On a enfin retenu une extension sensible du nombre de bénéficiaires de la PCH, ainsi que des volumes horaires affectés à cette prestation.

#### *Les personnels de la prise en charge du handicap*

Les effectifs de personnels de la prise en charge du handicap seront en forte progression dans les années qui viennent, avec un rythme de croissance annuelle près de cinq fois supérieur à la progression de l'emploi total (tableau n° 23). Cette évolution sera particulièrement nette pour les aides à domicile, croissance associée à la mise en place de la PCH.

Tableau n° 23  
Évolution des effectifs des métiers de la prise en charge du handicap

<i>Métiers</i>	<i>Effectifs 2015</i>	<i>Créations nettes</i>	<i>Taux de croissance annuelle</i>
Aide à domicile pour les handicapés, auxiliaire de vie sociale	114 900	41 000	4,5 %
Agent de service dans les établissements pour handicapés	13 800	1 000	0,8 %
Aide soignant	14 200	2 200	1,7 %
Aide médico-psychologique	17 400	1 200	0,7 %
Infirmier spécialisé	6 400	1 000	1,6 %
Educateur, moniteur de CAT, auxiliaire de vie scolaire	116 300	23 000	2,2 %
<b>Ensemble</b>	<b>283 100</b>	<b>69 400</b>	<b>2,9 %</b>

Source : CAS

### II.1.3. La prise en charge des personnes âgées<sup>44</sup>

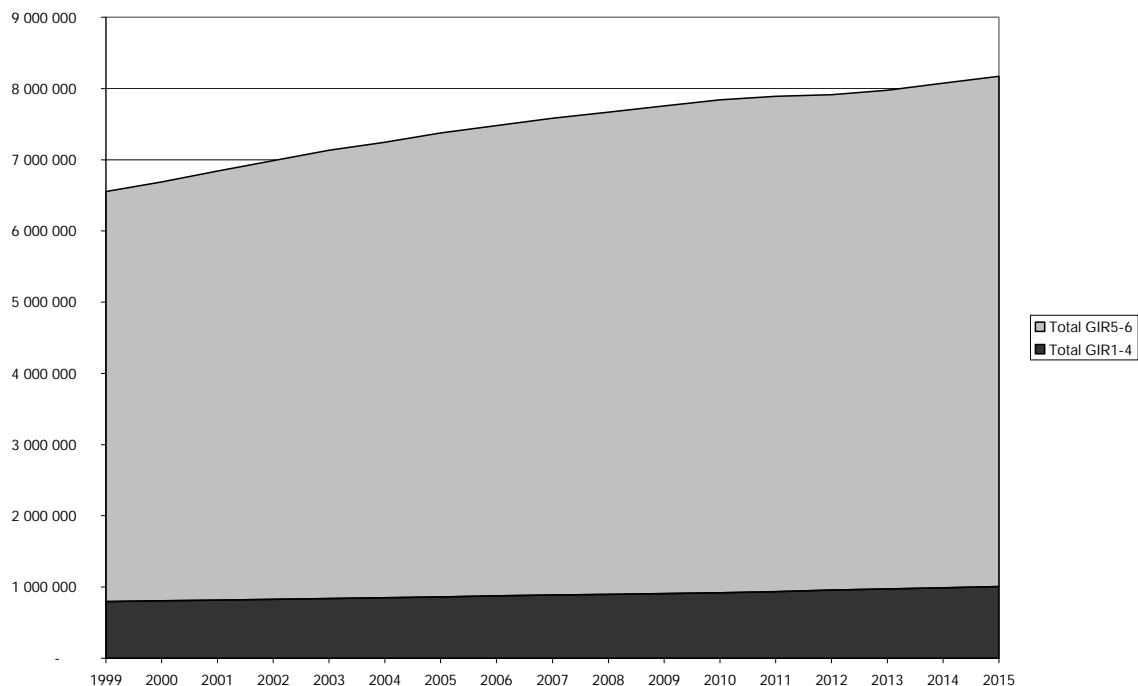
Entre 2005 et 2015, le nombre de personnes âgées de 70 ans et plus devrait augmenter lentement de 0,9 % par en an en moyenne annuelle. La grande majorité de ces personnes ne nécessite pas d'aide particulière pour les actes de la vie quotidienne et les projections communes de la Drees et de l'INSEE sur les personnes âgées dépendantes montre que le nombre de personnes classées en GIR<sup>45</sup> 1 à 4 atteindrait un peu plus d'un million en 2015, soit une progression beaucoup plus faible que la population de personnes âgées en général (graphique n° 14).

Il faut noter, toutefois, qu'au-delà de l'horizon de projection, en particulier dans les années 2025-2030, la situation changera radicalement avec l'arrivée des générations du *baby-boom* aux âges où apparaissent généralement les premiers signes de dépendance.

<sup>44</sup> Ce développement sur les personnes âgées dépendantes s'appuie sur les travaux réalisés par le groupe PMQ pour la mission « Équipements et services pour les personnes âgées dépendantes » (CAS, 2006a).

<sup>45</sup> GIR : pour grille iso-ressources. Il s'agit de la grille utilisée par l'ensemble des professionnels pour déterminer le degré de dépendance. C'est cette grille qui permet de définir l'accès à l'APA ; c'est aussi elle qui permet de calculer le GMR (Gir moyen pondéré), indiquant le degré de dépendance des personnes hébergées dans un établissement.

Graphique n° 14  
Évolutions du nombre de personnes âgées de 70 ans et plus



Source : INSEE, projections de populations, 2002, hypothèses Drees-INSEE pour le nombre de personnes âgées dépendantes (cf. CAS, 2006a)

Plus la personne âgée est dépendante et plus elle est conduite à quitter un logement ordinaire pour être hébergée dans un établissement. Ainsi, en 2004, les deux tiers des personnes âgées les plus dépendantes habitent en maison de retraite ou en unité de soins de longue durée (USLD) (tableau n° 24).

Tableau n° 24  
Proportion de personnes âgées en établissement selon leur degré de dépendance

GIR 1-2	Personnes confinées au lit ou déments déambulants	67 % en établissement*
GIR 3-4	Personnes nécessitant de l'aide pour leurs transferts, pour la toilette, l'habillage, la préparation des repas	35 % en établissement
GIR 5-6	Personnes autonomes dans les actes essentiels de la vie quotidienne où nécessitant une aide ponctuelle	1 % en établissement

\* : en maison de retraite ou en unités de soins de longue durée

Source : Drees, INSEE, calculs CAS

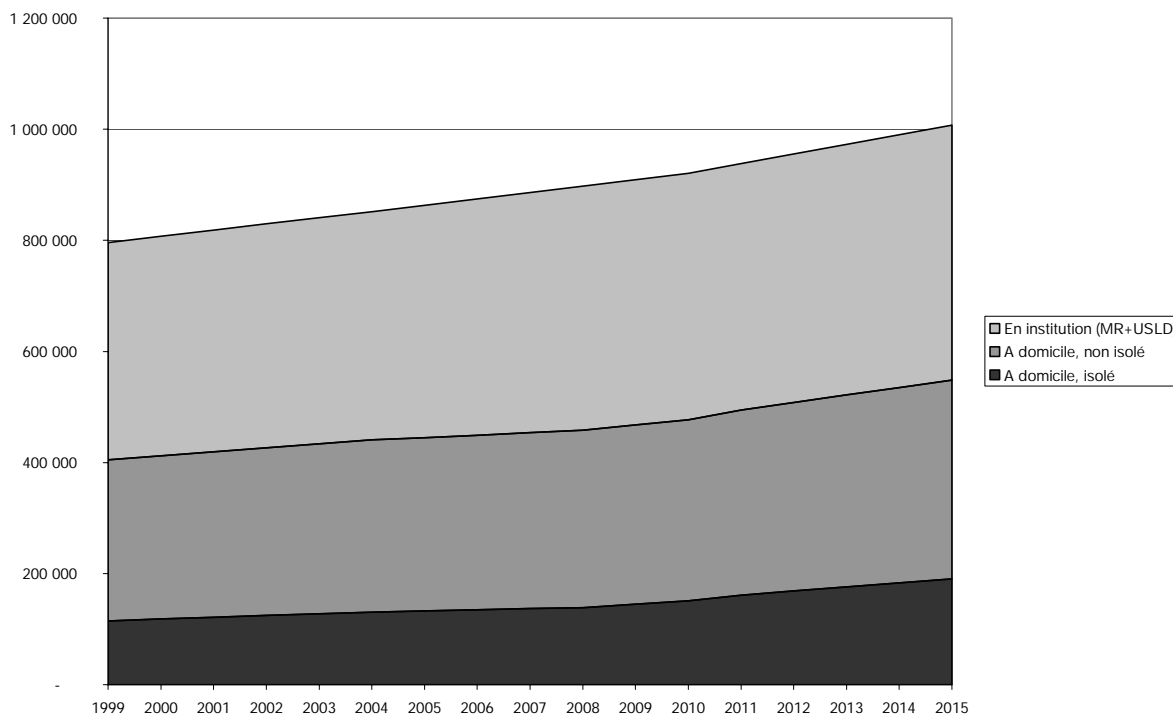
En évolution toutefois, on constate que le degré moyen de dépendance des personnes âgées en établissement s'est fortement accru, traduisant un maintien prolongé à domicile. Ce maintien dépend fortement de l'environnement familial : 82 % des personnes âgées très dépendantes sont hébergées en établissement si elles n'ont pas ou plus de conjoint, alors que les deux-tiers d'entre elles résident dans un logement ordinaire si leur conjoint est encore vivant.

Le désir des personnes âgées est très largement de pouvoir rester dans leur domicile le plus longtemps possible. Ce maintien n'est toutefois possible que si des services d'aide à domicile, qu'ils relèvent de l'aide aux actes de la vie quotidienne (ménage, aide aux repas, à l'hygiène, pour se lever, etc.), mais aussi les services de soins, sont disponibles et viennent compléter ou pallier les aides apportées par l'entourage familial. On peut ainsi remarquer que le nombre d'heures d'aide à domicile apporté dans le cadre de l'APA aux personnes isolées est aujourd'hui largement insuffisant pour permettre de compenser la dépendance de ces personnes (CAS, 2006a). Ce maintien à domicile passe aussi par le développement de nouvelles formes d'établissements, plus ou moins médicalisés, permettant un accueil de jour ou un hébergement temporaire. De telles solutions intermédiaires entre le domicile et l'établissement sont un moyen de soulager la tâche des aidants.

Ainsi, les établissements d'hébergements continueront à jouer un rôle important pour les

personnes les plus dépendantes, dont l'isolement ou la fatigue de l'entourage ne leur permettent plus de rester chez elles. Toutefois, les taux d'occupation et l'existence de listes d'attentes montrent une certaine pénurie de places disponibles en établissement, du moins sur certains territoires. Par ailleurs, l'épisode de la canicule de l'été 2003 a mis en évidence l'inadaptation d'une partie du parc, que ce soit en termes d'équipement des locaux ou de taux d'encadrement. Ces situations se traduisent aussi par des conditions de travail dégradées pour le personnel.

Graphique n° 15  
Évolution du nombre de personnes âgées dépendantes selon leur lieu de résidence



Source : Drees, INSEE, calculs CAS

Les hypothèses retenues en matière d'évolution de la prise en charge des personnes âgées dépendantes sont décrites en détail dans CAS (2006a). On peut les résumer ainsi :

- le nombre de places en maisons de retraite et en USLD continuerait à progresser légèrement jusqu'en 2010 afin de limiter les situations de pénuries (graphique n° 15). La proportion de personnes âgées très dépendantes parmi les personnes hébergées continuerait à augmenter. Parallèlement, un certain nombre d'établissements se restructureraient et pourraient se transformer en établissements peu médicalisés ou en accueil de jour ou d'hébergement temporaire ;
- les taux d'encadrement en établissement progresseraient substantiellement, à la fois sous l'angle d'une progression du nombre de personnel soignant, mais aussi d'aide médico-psychologiques (AMP) et de personnel d'animation ;
- le nombre d'heures distribuées au titre de l'APA augmenterait, particulièrement pour les personnes moyennement dépendantes et les personnes âgées isolées ;
- le nombre de places en SSIAD (services de soins infirmiers à domicile) progresserait fortement et un tiers des personnes âgées dépendantes à domicile pourrait bénéficier de ces services.

#### *Les personnels de la prise en charge du grand âge*

Les personnels de la prise en charge des personnes âgées seront en forte hausse, tant en volume qu'en rythme annuel. Cette évolution concernera aussi bien les personnels intervenant à domicile, en particulier les aides à domicile, que les salariés des établissements pour personnes âgées, notamment les AMP et les aides soignantes (tableau n° 25).

Tableau n° 25  
Évolution des effectifs des métiers de la prise en charge du grand âge

Métiers	Effectifs 2015	Créations nettes	Taux de croissance annuelle
Employés de maison <sup>46</sup>	57 200	6 700	1,3 %
Aides à domicile, aide ménagère, auxiliaire de vie sociale	390 300	104 300	3,2 %
Agents de service en EPA*	124 000	14 900	1,3 %
Aides-soignantes à domicile	32 700	14 000	5,8 %
Aides-soignantes en EPA	97 900	17 500	2,0 %
Aide Médico-Psychologiques	55 400	20 100	4,6 %
Infirmières à domicile <sup>47</sup>	25 300	5 800	2,6 %
Infirmières en EPHA	30 400	4 700	1,7 %
Personnel éducatif, social et d'animation en EPHA	27 300	9 500	4,4 %
<b>Ensemble</b>	<b>840 400</b>	<b>197 600</b>	<b>2,7 %</b>

\* : EPA : Établissement pour personnes âgées, soit l'ensemble des établissements d'hébergement, peu ou fortement médicalisés, ainsi que les accueils de jour, mais hors services de soins infirmiers à domicile.

Source : CAS

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

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

Le nombre d'emploi dans les métiers d'aides aux personnes fragiles devrait passer de 1,366 million en 2005 à 1,718 million en 2015. Cette évolution correspond à un peu moins du quart du total des emplois créés entre ces deux dates.

Par ailleurs, 321 000 personnes, soit un quart des effectifs en emploi en 2005, quitteront leur poste en fin de carrière d'ici 2015. C'est donc près de 673 000 postes qui devront être pourvus dans les dix ans qui viennent pour faire face à cette forte croissance de l'emploi et à ces départs en fin de carrière (tableau n° 26).

<sup>46</sup> La distinction entre une employée de maison, classée en T1 et une aide à domicile, classée en T2, est opérée à partir de la description faite par l'intéressée de son activité : ainsi, une personne déclarant faire le ménage chez une personne âgée sera classée en T1; si elle dit aider une personne âgée pour son ménage, elle sera classée en T2.

<sup>47</sup> Les infirmières libérales sont comptabilisées dans cette catégorie au prorata du temps passé auprès des personnes âgées dépendantes à domicile. Il est toutefois vraisemblable que les formes d'interventions à domicile des infirmières prendront plus souvent qu'actuellement la forme du salariat, avec le développement de structures itinérantes de soins (SSIAD, soins de suite, hospitalisation à domicile, équipes itinérantes liées à un EPHA, etc.) (cf. II.3.7).

Tableau n° 26  
Les métiers d'aides et de soins aux enfants et aux personnes fragiles

	Emploi 2015	Créations nettes entre 2005 et 2015	Nombre de postes à pourvoir
Les métiers de la petite enfance	594 600	84 800	204 000
Les métiers du handicap	283 100	69 400	114 400
Les métiers du grand âge	840 400	197 600	354 500
<b>Ensemble des métiers d'aide aux personnes fragiles</b>	<b>1 718 000</b>	<b>351 800</b>	<b>673 000</b>
en % de l'emploi total	7 %	23 %	9 %

Source : CAS

Un part importante de ces emplois est aujourd'hui considérée comme peu qualifiée, et à ce titre apparaît comme accessible à des personnes peu diplômées ou éloignées du marché du travail. De ce point de vue, le développement de la demande de travail dans ces secteurs, comme plus largement dans celui des services à la personne, peut apparaître comme un moyen de faire baisser le chômage.

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

La très grande part des aides apportées aux personnes fragiles est le fait de l'entourage féminin de ces personnes : mère de jeunes enfants ou d'handicapés, conjointe des hommes âgés dépendants, fille ou belle-fille des personnes âgées. Le volume horaire que représentent ces aides peut conduire certaines femmes, si elles sont en âge de travailler, à se retirer du marché du travail ou à réduire leur nombre d'heures de travail offertes. Cette diminution de l'offre de travail a été en partie institutionnalisée pour les mères de jeunes enfants avec la mise en place en 1994 de l'APE à taux plein ou à taux réduit, jusqu'au 3<sup>e</sup> anniversaire de leur second enfant. Pour les aidants des handicapés et des personnes âgées dépendantes, diverses formes d'aides financières ont été ou vont être mises en place pour limiter les pertes de revenus des aidants : possibilité de salarier directement l'aidant dans le cadre de l'APA et de la PCH, aides aux parents d'enfants handicapés, etc.

Toutefois, dans le contexte de la stagnation prochaine de la population active, il n'apparaît pas souhaitable de renforcer outre mesure ces incitations au retrait du marché du travail ou au temps partiel. Aussi, le développement du recours à des professionnels, en agissant en complémentarité avec l'entourage familial, peut-il permettre de limiter le « fardeau » qui repose sur les femmes.

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

Le développement de ces services professionnels conduira à une hausse sensible des coûts salariaux et à une augmentation du poids de ces services dans le PIB. Les seules dépenses en faveur de l'autonomie des personnes âgées dépendantes passeraient ainsi de 0,94 % du PIB en 2005 à 1,20 % en 2015 (CAS, 2006a).

La question du financement de cette hausse des coûts salariaux est donc un enjeu important. En effet, le développement de ces services a essentiellement été possible jusqu'à aujourd'hui grâce à la solvabilisation de la demande : AGED<sup>48</sup> pour la garde d'enfants à domicile, AFEAMA pour les assistantes maternelles, APA et maintenant PCH pour l'aide à domicile des personnes âgées dépendantes ou handicapées, exonérations partielles de cotisations pour les personnes âgées de 70 ans et plus employant une personne à domicile, etc. Aujourd'hui, les aides publiques couvrent un peu plus des deux tiers des dépenses de personnel pour les personnes âgées dépendantes (CAS, 2006a).

<sup>48</sup> Depuis 2004, l'ensemble des aides à la garde de jeunes enfants a été refondu dans une prestation au nom unique, mais avec trois volets distincts visant à couvrir sur une base un peu plus large les mêmes besoins : aide à l'embauche d'une garde à domicile, aide à l'utilisation des services d'une assistante maternelle et enfin, un complément de revenu pour les personnes s'arrêtant de travailler ou travaillant à temps partiel.

À l'avenir, l'impératif du maintien de l'autonomie des personnes fragiles, mais aussi les externalités liées au développement de l'emploi et à la hausse des taux d'activité féminins, justifient le maintien de ces transferts vers les plus dépendants.

Toutefois, les contraintes sur les finances publiques, ainsi que l'existence d'autres besoins sociaux à satisfaire (financement de la retraite par exemple), doivent conduire à examiner d'autres sources complémentaires de financement (cf. I.3).

Une première piste consiste à examiner la possibilité de redéployer certaines dépenses de soins vers le secteur médico-social. Ainsi, la hausse des taux d'encadrement soignant en EPA a pour objectif essentiel d'améliorer la prise en charge des personnes âgées en établissement, mais permet aussi de limiter le recours coûteux à des infirmières libérales pour prodiguer les soins nécessaires. De même, le développement des soins à domicile peut permettre d'éviter le recours à l'hospitalisation, dont on sait qu'elle constitue souvent une situation coûteuse et inadaptée pour les personnes âgées.

L'autre piste consiste à examiner s'il est possible d'augmenter la contribution personnelle des personnes fragiles, essentiellement des personnes âgées, ou de leur famille. En effet, on peut considérer ces services comme un bien supérieur, la croissance du revenu par tête conduisant à une hausse plus que proportionnelle de la demande de ce type de prestations. Ainsi, des solutions comme le recours à des assurances dépendance privées ou la mobilisation de certains éléments du patrimoine méritent d'être étudiées, malgré des difficultés prévisibles de mise en œuvre.

Mais de manière générale, la hausse de la contribution des usagers se heurtera à trois difficultés majeures.

Premièrement, la solvabilisation de la demande reste indispensable pour les personnes ou les familles à faible revenu. Certaines prestations restent, malgré les aides disponibles, contraintes pour des raisons de coût, comme le recours à une assistante maternelle (Mahieu, 2005).

Deuxièmement, le coût de ces prestations est essentiellement un coût de main-d'œuvre qui augmente donc au même rythme que l'ensemble des salaires. Or, à l'avenir, les pensions des personnes âgées devraient évoluer avec les prix<sup>49</sup>, ce qui limitera nécessairement les possibilités de recours aux contributions personnelles pour financer les heures d'APA.

Enfin, la disponibilité à payer des services substitués à l'autoproduction est généralement faible. Cette disponibilité n'augmentera que si la qualité des prestations permet de dépasser le choix entre faire et faire faire (CGP, 2005).

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

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

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

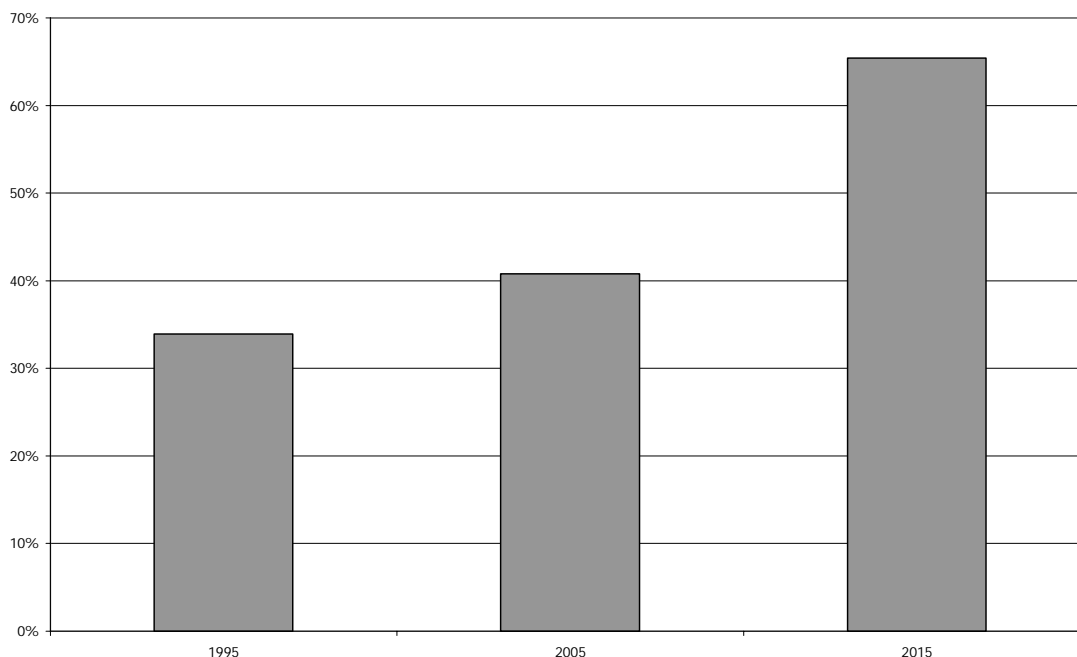
Pourtant dans les années qui viennent, ce vivier traditionnel de recrutement va largement diminuer : si les générations de femmes de 40 ans en 2005 ne sont que 39 % à être titulaires d'un diplôme supérieur ou égal au baccalauréat, ce sera le cas de 68 % de celles qui auront 40 ans en 2015, du fait de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

---

<sup>49</sup> Les réformes des retraites de 1993 et 2003 ont effectivement posé comme principe que les pensions versées par l'ensemble des régimes seraient dorénavant revalorisées avec les prix. Toutefois, la loi de 2003 a organisé des possibilités de dérogation à cette règle par décret, une revalorisation plus importante pouvant intervenir suite à la proposition d'une commission tripartite réunie tous les trois ans pour examiner l'évolution du pouvoir d'achat des retraités.



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



Source : INSEE, enquêtes Emploi

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

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

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

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

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

Tableau n° 27

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

FAP	Intitulés	Postes à pourvoir 2005-2015	<i>dont métiers de la petite enfance</i>	<i>dont métiers du handicap</i>	<i>dont métiers du grand âge</i>
T1	Employées de maison	162 000	14 400 <sup>50</sup>	#	20 700
T2	Assistantes maternelles et aides à domicile	383 400	158 100	44 100	170 200
T4	Nettoyeurs et agents de services	378 100	4 000	20 900	45 600
V0	Aides-soignants et assimilés	257 900	17 100	10 000	83 000
V1	Infirmiers et assimilés	201 000	3 700	2 400	22 800
V4	Professionnels de l'action sociale	149 200	6 700	37 000	12 200

Source : DARES, CAS

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

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

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

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

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

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

Toutes les études qualitatives mettent en avant l'isolement des salariés de l'aide à domicile. Ce sont ces salariés en contact qui doivent gérer seuls les conflits qui surviennent avec les personnes fragiles dont elles s'occupent ou avec l'entourage familial. Bien évidemment, cette

<sup>50</sup> Les gardes d'enfants à domicile peuvent être classées parmi les employés de maison quand elles sont embauchées par des particuliers pour s'occuper essentiellement des tâches ménagères, mais qu'elles gardent aussi de manière ponctuelle les enfants au domicile des parents

situation est d'autant plus problématique que la personne est employée directement par un particulier ou par mandatement<sup>51</sup>, situation qui reste actuellement majoritaire (tableau n° 28).

Tableau n° 28  
Répartition des heures d'aide à domicile pour les personnes âgées de 70 ans et plus

Prestataire	46 %
Mandataire	18 %
Gré à gré	36 %

Sources : INSEE, DARES, Drees, Acoess, Ircem, calculs CAS

Mais même au sein des organismes prestataires, les faiblesses quantitatives et qualitatives de l'encadrement intermédiaire ne permettent pas de limiter cet isolement. Cet encadrement intermédiaire est en effet débordé par la constitution et le suivi des dossiers de prise en charge et la gestion des calendriers et des remplacements. Par ailleurs, au sein des petites structures, il n'existe généralement pas de compétences en gestion des ressources humaines. De ce fait, l'encadrement n'a pas le temps d'organiser des temps collectifs pour permettre aux intervenantes de se retrouver entre elles, et encore moins d'assurer l'interface régulière avec la personne aidée et de faire un suivi régulier de l'activité des salariés en contact.

Le manque de temps collectifs et la faiblesse de l'encadrement sont très nettement des freins à la construction de repères professionnels, à la professionnalisation des interventions des aides à domicile et donc, *in fine*, à la qualité des prestations.

Les instances de régulation (conseils généraux par exemple) peuvent jouer un rôle central pour améliorer cette situation en incitant les employeurs du secteur à améliorer ces fonctions d'intermédiation entre usagers et salariés. Les procédures de certification de ces services vont dans ce sens, comme les actions entreprises par la Caisse nationale d'assurance vieillesse dans le cadre du conventionnement des associations d'aide ménagère. Le plan de développement des services à la personne a fortement innové dans ce domaine en imposant depuis décembre 2005 aux structures intervenant auprès des publics fragiles, un cahier des charges pour recevoir l'agrément. Ce cahier stipule en particulier que « *Les intervenants [à domicile] sont soutenus et accompagnés dans leur pratique professionnelle par différents moyens tels que la formation, les réunions d'échanges de pratiques, les entretiens individuels* » (article 34).

Dans le domaine de la petite enfance, où l'emploi prestataire est presque inexistant, ce sont les conseils généraux qui ont développé des structures collectives permettant aux assistantes maternelles de regrouper de temps en temps les enfants dont elles ont la garde, et ainsi d'échanger entre collègues et de se former.

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

Le métier d'aide à domicile n'est pas un métier rémunérateur, non seulement parce que le salaire horaire est faible, généralement au niveau du SMIC, mais surtout parce que la durée du travail y est faible. En 2002, la durée moyenne de travail est de 23,7 heures par semaine en cumulant l'ensemble des employeurs s'il y en a plusieurs. Ce temps de travail apparaît comme trop faible pour près du quart des aides à domicile qui souhaitent travailler davantage<sup>52</sup>.

Chaque aide à domicile réalise en moyenne quinze visites par semaine, ce qui représente un temps passé dans les transports et les coupures entre deux interventions de l'ordre de 25 % du temps de travail. Or, ces temps intermédiaires ne sont pas rémunérés quand l'employeur est un particulier, et pas toujours bien pris en compte par les organismes prestataires. Une autre difficulté pour les aides à domicile provient des variations d'horaires, par exemple en cas d'hospitalisation de la personne âgée, et donc des variations de la rémunération d'un mois à l'autre.

Mais il est toutefois difficile d'organiser des temps pleins dans l'aide à domicile. En effet, les besoins des personnes âgées se concentrent généralement le matin, où elles ont besoin d'aide pour se lever, faire leur toilette, etc., ce qui ne permet pas d'organiser des semaines complètes de travail. Une solution passe alors par l'intégration, au sein d'une même structure, d'activités différentes en

<sup>51</sup> Le statut du mandatement consiste pour l'usager à être juridiquement l'employeur, l'organisme mandataire s'occupant de la sélection et des démarches administratives moyennant une commission.

<sup>52</sup> Cette proportion est de 9,5 % pour l'ensemble des femmes en emploi.

jouant sur la polyvalence des salariés. C'est, par exemple, une association qui envoie des salariés à domicile le matin et organise l'après-midi des sorties collectives avec les personnes âgées.

Cette diversification des activités peut ainsi permettre de construire des temps pleins pour les salariés. Elle présente surtout la possibilité d'offrir un service plus complet et mieux intégré aux personnes fragiles, évitant ainsi que les tâches de coordination des différentes aides reposent sur les seules familles ou sur les personnes aidées (CAS, 2006a). Les formes d'intégration et de diversification sont encore à inventer. Elles peuvent prendre la forme des Services polyvalents d'aide et de soins à domicile (SPASAD, créés en 2005). Elles pourraient prendre aussi la forme d'une palette de services proposés par un établissement d'hébergement, directement ou dans le cadre d'un partenariat au niveau local. D'autres formules pourraient exister comme celles de grands réseaux, favorisés par la mise en place d'enseignes suite au Plan de développement des services à la personne lancé en 2006.

### II.3.5. Créer des passerelles pour construire des carrières professionnelles

Le dernier facteur de fuite correspond à la faiblesse des perspectives professionnelles offertes aux salariés. Dans de nombreux cas, les métiers d'aide à domicile ou d'assistante maternelle apparaissent comme des emplois « faute de mieux » et on constate que les départs de ces métiers augmentent fortement quand la conjoncture s'améliore.

La construction de carrières professionnelles suppose que les compétences déployées par les salariés soient repérées et valorisables dans des métiers différents. L'examen des activités concrètes des salariés de l'aide à domicile révèle les compétences transférables au sein des métiers de l'aide aux personnes fragiles et plus généralement dans les secteurs sanitaire, médico-social et des services à la personne. Il peut s'agir de compétences relationnelles, mais aussi de compétences plus techniques, comme la toilette aux personnes ou la préparation d'un pilulier, bien que d'un point de vue juridique, les salariés à domicile ne sont pas censés les réaliser.

Cette reconnaissance des compétences déployées par chaque salarié, et donc la possibilité de les valoriser par mobilité interne ou externe, se heurtent à deux difficultés majeures. La première, déjà évoquée, est la faiblesse de l'accompagnement et du suivi des salariés dans leur activité quotidienne. La seconde tient à l'éclatement<sup>53</sup> des statuts et des conventions collectives appliqués dans l'ensemble des métiers d'aide aux personnes fragiles. Cette logique verticale rend difficile le passage d'un type d'employeur à un autre, pour des activités pourtant extrêmement proches.

---

<sup>53</sup> On peut ainsi repérer les statuts des fonctions publiques hospitalière et territoriale, les différentes conventions collectives applicables dans le secteur associatif (en voie d'unification malgré tout), la convention collective des particuliers employeurs et, enfin, la possible convention qui s'appliquera peut-être aux salariés du secteur privé commercial.

### Pour aller plus loin

- Aballéa (2005), « La professionnalisation inachevée des assistantes maternelles », *Recherches et Prévisions*, n° 80, CNAF, juin.
- ANACT, Agence Nationale pour l'amélioration des conditions de travail (2002), « Freins à l'embauche et conditions de travail dans l'aide à domicile ».
- CAS, Centre d'analyse stratégique (2006a), Personnes âgées dépendantes : bâtir le scénario du libre choix, *second rapport de la mission "Prospective des équipements et services pour les personnes âgées dépendantes"* conduite par S. Le Bouler, mai.
- Daniel et Ruault (2003), « Les modes d'accueil des enfants de moins de 6 ans : premiers résultats de l'enquête réalisée en 2002 », *Études et Résultats*, n° 235, Drees.
- Mette (2004), « L'allocation personnalisée d'autonomie à domicile : une analyse des plans d'aide », *Études et Résultats*, n° 293, Drees.
- HCPF, Haut Comité de la population et de la famille (2003), « L'accueil des jeunes enfants en France : État des lieux et pistes d'amélioration », La Documentation française.
- Mahieu (2005), « Les modes d'accueil des enfants de moins de 3 ans : effets d'offre et de demande », *Recherches et Prévisions*, n° 82, CNAF, décembre.
- CGP, Commissariat général du Plan (2005), « Développer l'offre de services à la personne », *Cahier du Plan* n° 4, mai.
- Sénat (2006), « L'an I de la compensation du handicap », *rapport de la Commission des finances*.

## Bibliographie

- Afriat C. (2006), *Les métiers de demain : Trouver sa voie*, Arnaud Franel Éditions.
- Afriat C. et Barret N. (2006), « Synthèse du colloque du 29 juin 2006 sur les mobilités professionnelles », *note du groupe Prospective des métiers et qualifications*, Centre d'analyse stratégique, septembre.
- Alonzo P., Chardon O. (2006), « Quelle carrière professionnelle pour les salariés non qualifiés ? », *Données sociales*, INSEE.
- Amar M., et Kioubi M. (2004), « Les entreprises du spectacle de 1995 à 2001 - Emploi, salaire et gestion de la main-d'œuvre », *Insee Première*, n° 978, juillet.
- Ambiaud E., Blanc M. et Schmitt B. (2004), « Les bassins de vie des bourgs et petites villes : une économie résidentielle et souvent industrielle », *Insee Première*, n° 954, avril.
- Amira S. et Di Stefano G. (2005), « Contrats à durée déterminée, intérim, apprentissage, contrats aidés : les emplois à statut particulier ont progressé entre 1982 et 2002 », *Premières Synthèses*, DARES, n° 14.2, avril.
- Amira S. et Meron M. (2006), « Où sont les personnes handicapées ? », *actes du colloque « Economie du handicap »*, PUF.
- Amossé T. (2003), « Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle », *Insee Première*, n° 921, septembre.
- Angeloff T. (1999), « Des miettes d'emploi : temps partiel et pauvreté », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 1, CNRS.
- Aubry C. et Dauty F. (2004), « Professionnalisation du supérieur : entre dynamique des emplois et des modes de recrutement et conséquences de la hausse du niveau d'éducation des jeunes, le cas des formations de la banque », *Éducation et Formation*, n° 67, mars.
- Baccaini B. (2005), « Des changements de région plus fréquents qui bénéficient aux régions du Sud et de l'Ouest », *Insee Première*, n° 1028,
- Barnay T. et Jeger F. (2006), « Quels dispositifs de cessation d'activité pour les personnes en mauvaise santé ? », *Études et Résultats*, n° 492, DREES, mai
- Bartoli J.-R. et Mériaux O. (2006), « La région, assembleur d'une approche intégrée de l'action publique pour l'emploi ? », *Pouvoirs Locaux*, n° 70, III/2006.
- Basso C., Gaudron G. et Morel B. (2006), « La répartition spatiale des emplois et des salaires en 2004 », *Insee Première*, n° 1100, septembre.
- Beduwé C. et Giret J.-F. (2005), « Le travail en cours d'études a-t-il une valeur professionnelle ? », *Économie et Statistique*, n° 378-379, juillet.
- Befly M. (2006a), « En 2005, plus d'un million de salariés ont plusieurs employeurs », *Insee Première*, n° 1081, mai.
- Befly M. (2006b), « Un artisanat en recul, des professions libérales en plein essor », *France Portrait Social*, INSEE, novembre.
- Bentabet E. et Théry M. (2006), « Les OPCA face aux petites entreprises : Entre activités de gestion et développement de services », *Bref*, CEREP, n° 227, février.
- Berné L. et Franceschi P. (2006), « 16 millions d'intentions d'embauches en 2005 », *Acos Stat*, n° 38, juin.
- Bessuco N., Tallard M., du Tertre C. et Ughetto P. (2002), « La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail ? », *Revue de l'IRE*, n° 39, 2002/2.
- Betbèze J.-P. et Saint-Etienne C. (2006), « Une stratégie PME pour la France », *Rapport du Conseil d'analyse stratégique*, juillet.
- Biscourp P. (2006), « Durée des études, trajectoire scolaire et insertion sur le marché du travail », *Données Sociales*, INSEE.
- Buffeteau S. et Godefroy P. (2005), « Conditions de départ en retraite selon l'âge de fin d'études : analyse prospective pour les générations 1945 à 1974 », *Document de travail*, INSEE, n° G2005/01, mars.
- CAS, Centre d'analyse stratégique (2006a), « Personnes âgées dépendantes : bâtir le scénario du libre choix », *second rapport de la mission « Équipements et services pour les personnes âgées dépendantes »*, sous la direction de S. Le Bouler.
- CAS, Centre d'analyse stratégique (2006b), « Besoins de main-d'œuvre et politique migratoire », juin.
- CAS, Centre d'analyse stratégique (2006c), *Les mobilités professionnelles : une réponse aux tensions du marché du travail ?*, *Actes du colloque organisé par le Centre d'analyse stratégique et le Conseil d'Orientation de l'Emploi*, juin.
- CAS (2006d), « Les enseignements du modèle Profilage », *note interne*, à paraître.
- CAS, Centre d'analyse stratégique (2007), *Le travail non qualifié*, Hubault F. et Santelmann P.



- coord., *Collection Qualifications & Prospective*, La Documentation française, à paraître.
- CERC, Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale (2005a), La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques, *Rapport du CERC* n° 5, La Documentation française
  - CERC, Conseil de l'Emploi, des Revenus et de la Cohésion Sociale (2005b), Aider au retour à l'emploi, *Rapport du CERC*, n° 6, La Documentation française.
  - CERC, Conseil de l'Emploi, des Revenus et de la Cohésion Sociale (2006), La France en transition : 1993-2005, *Rapport du CERC*, n° 7, La Documentation française.
  - CEREQ, DPD, INSEE (1998), « Bilan Formation-Emploi : Résultats 1996 », *Collection Synthèses*, n° 17, INSEE.
  - CEREQ (2006), Formation et Emploi en région : outils, méthodes, enjeux, *Groupe ORAFE*.
  - CGP, Commissariat général du Plan (1999), « Qualifications et fonctions, une lecture transversale des contrats d'études industriels », *Collection Qualifications & Prospective*, La Documentation française.
  - CGP, Commissariat général du Plan (2001), « Entre chômage et difficultés de recrutement : se souvenir pour prévoir », *Collection Qualifications & Prospective*, La Documentation française.
  - CGP, Commissariat général du Plan (2002), Avenir des métiers, *Rapport du groupe « Prospective des métiers et qualifications »*, La Documentation française.
  - CGP, Commissariat général du Plan (2003), « Les métiers face aux technologies de l'information », *Collection Qualifications & Prospective*, La Documentation française.
  - CGP, Commissariat général du Plan (2005), « Quelle prospective pour les métiers de demain ? L'apport des observatoire de branche », *Collection Qualifications & Prospective*, La Documentation française.
  - Chagny O. et Passet O. (2006), « La faiblesse du cumul Emploi-Études des jeunes pèse sur le taux d'emploi global de la France », *Note de veille*, n° 25, Centre d'analyse stratégique, septembre.
  - Chardon O. (2002), « La qualification des employés », *Document de travail de l'INSEE*, n° F0202
  - Chardon O. (2006a), « La spécialité de formation joue un rôle secondaire pour accéder à la plupart des métiers », *Economie et Statistique*, n° 388-389, juin.
  - Chardon O. (2006b), « Note technique sur la projection d'emploi par famille professionnelle à l'horizon 2015 et pistes de réflexions pour la refonte des outils », *note interne DARES*, août.
  - Chardon O., Estrade M.-A. et Toutlemonde F. (2005), « Les métiers en 2015 : l'impact du départ des générations du *baby-boom* », *Premières Synthèses*, n° 50.1, DARES - CAS, décembre.
  - Chirache S., Sauvageot C. et Ait-Kaci A. (2006), « Prospective Emploi-Formation à l'horizon 2015 », *Notes d'Information*, n° 06.03, DEP, février.
  - Coquet B. (2004), « Les femmes françaises face au chômage : une inégalité en déclin », *Revue de l'OFCE*, n° 90, juillet.
  - COR, Conseil d'orientation des retraites (2006), « Retraites : perspectives 2020 et 2050 », La Documentation française.
  - Coudin E. (2006), « Projections 2005-2050 Des actifs en nombre stable pour une population âgée toujours plus nombreuse », *Insee Première*, n° 1092
  - Couppié T. et Epiphane D. (2006), « Mixité des professions et démocratisation scolaire », *Données sociales*, INSEE.
  - Coutrot T. (2000), « Les facteurs de recours aux emplois temporaires », *Premières Synthèses*, n° 25-3.
  - Crague G. (2004), « Des lieux de travail de plus en plus variables et temporaires », *Economie et Statistique*, n° 369-370
  - DARES (2004a), « Vingt ans de métiers : l'évolution des emplois de 1982 à 2002 », *Premières Synthèses*, n° 43-2, Département métiers et qualifications, octobre.
  - DARES (2004b), « Familles Professionnelles – Vingt ans de métiers – Portraits statistiques 1982-2002 », *Les Dossiers de la DARES*, La Documentation française.
  - DARES-DRT (2004), « L'exposition aux risques et aux pénibilités du travail de 1994 à 2003 : Premiers résultats de l'enquête SUMER 2003 », *Premières Synthèses*, DARES, n° 52-1, décembre.
  - DATAR (2005), « Dynamiques et diversité des territoires français », *Rapport de l'Observatoire des territoires*, La Documentation française.
  - De Riccardis N. (2006), « L'intérim continue de progresser en 2005 », *Premières Synthèses*, DARES, n° 32.1, août.
  - Debrand T. et Taffin C., (2005), « Les facteurs structurels et conjoncturels de la mobilité résidentielle depuis 20 ans », *Economie et Statistique*, n° 381-382.



- Del Sol M. et Moysan-Louazel A., Turquet P. (2005), « L'intermédiation dans les relations d'emploi au travers des exemples du portage salarial et de l'intérim hautement qualifié », *Rapport de recherche pour la DARES*.
- Delarre S. et Duhautois R. (2003), « La mobilité intra-groupe des salariés : le poids de la proximité géographique et structurale », *Economie et Statistique*, n° 369-370.
- Desplatz R., Jamet S. et Passeron V. (2003), « La modération salariale en France depuis le début des années 1980 », *Economie et Statistique*, n° 367.
- DGEFP (2005), « L'industrie aéronautique et spatiale, Contrat d'Études Prospectives », *Collection « Prospective formation emploi »*, Ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, avril.
- Du Tertre C. (2002). Une approche sectorielle du travail. In Boyer R., & Saillard Y. (Eds), *La théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris, La Découverte.
- Duclos L. (2004), « Négociation sociale et territoires : enjeux et perspectives », *Le Quatre Pages du groupe THOMAS*, Commissariat général du Plan, n° 3, décembre.
- Duclos L. et Kerbouc'h J.-Y. (2006), « Organisation du marché du travail et flexicurité à la française », *Document de travail du Centre d'analyse stratégique, à paraître*.
- Duclos L. et Mériaux O. (2001) « Agencements locaux et internalisation de la responsabilité de l'emploi », *Études de cas menées en Rhône-Alpes pour le projet « Local Level Concertation »*, programme TUSER (1998-2000) coordonné par l'IREs Lombardia.
- Duhautois R. (2002), « Les réallocations d'emplois en France sont-elles en phase avec le cycle ? », *Economie et Statistique*, n° 351, août.
- Duhautois R. (2005), « Les créations nettes d'emplois : la partie visible de l'iceberg », *Insee Première*, n° 1014, mai.
- Estrade M.-A. (2006), « La mobilité professionnelle : de quoi parle-t-on ? », *Note de veille*, n° 19, Centre d'analyse stratégique, juillet.
- Estrade M.-A. et Missègue N. (2001), « Se mettre à son compte et rester indépendant : des logiques différentes pour les artisans et les indépendants des services », *Economie et Statistique*, n° 337-338.
- Exertier A. et Gramain A. (2006), « Décentralisation et accompagnement des chômeurs », *Connaissance de l'emploi*, n° 29, CEE, avril.
- Eymard-Duvernay F. (2005), « Défauts de coopération et chômage : une théorie institutionnaliste », *Document de travail du CEE*, n° 46, septembre.
- Fabre V. (2006), « En 2005, les créations d'entreprises se maintiennent à un haut niveau », *Insee Première*, n° 1063, janvier.
- Fondeur Y. et Minni C. (2006), « L'accès des jeunes à l'emploi », *Données Sociales*, INSEE, mai.
- Fréchou H. (2004), « Les permanents de l'intérim », *Premières Synthèses*, DARES, n° 43.3, octobre.
- Gadrey J. (1994), « La modernisation des services professionnels : rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », *Revue française de sociologie*, XXXV, p 163.-195.
- Garner H. et Lutinier B. (2006a), « Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection », *Premières Synthèses*, DARES, n° 48-1, novembre.
- Garner H. et Lutinier B. (2006b), « Des difficultés jusqu'à l'échec du recrutement », *Premières Synthèses*, DARES, n° 48-2, novembre.
- Gautié J. (2002), « Déstabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail : quelques pistes », *Document de travail du CEE*, n° 15, mars.
- Giret J.-F. et Nauze-Fichet E., Tomasini M. (2006), « Le déclassement des jeunes sur le marché du travail », *Données Sociales*, INSEE, juin.
- Goux D. (2006), « Politique de formation initiale et insertion professionnelle : éléments de méthode et évaluation d'une politique française », *Colloque DARES / OCDE*, La réévaluation de la stratégie de l'OCDE pour l'emploi, 16 et 17 novembre.
- Greenan N. et Mairesse J. (2003), « Comment les pratiques organisationnelles façonnent-elles les emplois de production ? », *Document de travail du CEE*, n° 28, septembre.
- Gruel L. et Tiphaine B. (2004), « Formes, conditions et effets de l'activité rémunérée des étudiants », *Éducation et Formation*, n° 67, mars.
- Gurgand M. et Margolis D. (2002), « RMI et revenus du travail : une évaluation des gains financiers à l'emploi », *Economie et Statistique*, n° 346-347.
- HCEEE, Haut Comité éducation, économie, emploi (2006), « Objectif : 50 % de diplômés du supérieur », *Rapport du Haut Comité éducation, économie, emploi*, n° 02, septembre.
- Jolivet A. et Volkoff S. (2006), « Les PME et la gestion des âges », *Connaissance de l'emploi*, n° 30, CEE, mai.
- Julien P. et Pougard J. (2004), « Les bassins de vie, au cœur de la vie des bourgs et petites

- villes », *Insee Première*, n° 953, avril.
- Junod B. (2006), « Le CDD, un tremplin vers le CDI dans deux tiers des cas...mais pas pour tous », *Document de travail de la DARES*, n° 117, juillet.
  - Lagarde S., Maurin E. et Torelli C. (1996), « Flux d'emploi et flux de main-d'œuvre en France : une étude de la période 1987-1992 », *Revue Economique*, n° 47.
  - Lainé F. (2001), « La dimension régionale des difficultés de recrutement », *Premières Synthèses*, DARES, n° 43-1, octobre.
  - Lainé F. (2003), « Les métiers en région dans les années 90 : redistribution des emplois, migrations et vieillissement », *Premières Synthèses*, DARES, n° 28-1, juillet.
  - Lainé F. (2005), « Secteurs et métiers industriels : l'industrie n'est plus ce qu'elle était », *Premières Synthèses*, DARES, n° 16.2, avril.
  - Leclair M. et Roux S. (2005), « Mesure et utilisation des emplois instables dans les entreprises », *Document de travail de l'INSEE*, n° G2005/04.
  - Leclair M. et Roux S. (2006), « Les emplois de courte durée dans les entreprises », *Données Sociales*, INSEE, juin.
  - LEST / CERAT (2006), « Les relations professionnelles et l'action publique face aux risques du travail et de l'emploi », Mériaux O. et Verdier E. (coord.), *rapport de recherche en réponse à l'appel d'offre du Commissariat général du Plan* « Évolution des relations professionnelles en France ».
  - Lochard Y. et Ughetto P. (2006), « Comment les directeurs de magasins recrutent : Critères et modalités de l'embauche », *Document de travail*, Ires, n° 06.03, Juin.
  - Marchal E. et Rieucan (2005), « Candidat de plus de 40 ans, non diplômé ou débutant s'abstenir », *Connaissance de l'Emploi*, CEE, n° 11, janvier.
  - Meron M. et Okba M., Viney X. (2006) « Les femmes et les métiers : vingt ans d'évolution contrastées », *Données sociales*, INSEE, juin.
  - Milewski F., Dauphin S., Kesteman N., Letablier M.-T., Méda D., Nallet F., Ponthieux S. et Vouillot F. (2005), « Les inégalités entre les femmes et les hommes : les facteurs de précarité », *Rapport de mission remis à madame Nicole Ameline, Ministre de la Parité et de l'Égalité professionnelle*, La Documentation française.
  - Nauze-Fichet E. et Tomasini M. (2002), « Diplôme et insertion sur le marché du travail », *présentation Séminaire Recherche INSEE - CREST*, janvier.
  - O'Mahony M. et van Ark B. (2003), « EU Productivity and Competitiveness : an Industrial Perspective. Can Europe Resume the Catching-up Process ? », *Rapport pour la DG Entreprises*, Office des publications officielles des Communautés Européennes.
  - OEP, Observatoire de l'emploi public (2005), *Rapport annuel*, La Documentation française.
  - OREFRA – DEP, Observatoire Régional Emploi Formation Rhône-Alpes et Direction des Études et de la Prospective, (2004), « Liens formations – métiers : regards croisés », *Dossier Insertion, Education et Société*, n° 159, Ministère de l'Éducation Nationale, octobre.
  - Ouvrard J.-F. et Rathelot R. (2006), « Demographic change and unemployment : what do macroeconomic models predict ? », *Document de travail de l'INSEE*, n° G 2006/04, juin.
  - Passet O. et du Tertre R. (2005), « Promouvoir un environnement financier favorable au développement de l'entreprise », *Rapport du groupe Astypaléa*, Commissariat général du Plan, juin.
  - Picart C. (2004), « Le tissu productif : renouvellement à la base, stabilité au sommet », *Economie et Statistique*, n° 371.
  - Poulet (2002), « L'évolution des sorties de formation initiale », *Éducation et Formation*, n° 64, juillet-décembre.
  - Pueyo V. (2002), « Expérience professionnelle et gestion des risques au travail : l'exemple des hauts-fourneaux », *Quatre Pages du CEE*, n° 50.
  - Rapoport B. (2006), « Les intentions de départ à la retraite des salariés de 54 à 59 ans », *Études et Résultats*, n° 478, DREES, mars.
  - Robert-Bobée I. (2006), « Projection de population 2005-2050 pour la France métropolitaine », *Insee Résultats*, n° 57-soc, septembre.
  - Saglio J. (2006), « La négociation de branche et les petites entreprises », *colloque DARES-DRT sur le dialogue social et les petites entreprises*, juin 2006.
  - Séchaud F. (2004), « Le statut des formateurs et le marché de la formation continue », *Bref*, CEREQ, n° 213, novembre.
  - Simula P. (2000), « Précarité et relation aléatoire au travail : le cas des agents de sécurité privée », CEREQ, *Notes de travail - Génération 92*, n° 3.
  - Struillou Y. (2003) « Pénibilité et retraite », *Rapport pour le Conseil d'orientation des retraites*, avril.
  - Talbot J. (2001), « Les déplacements domicile-travail : de plus en plus d'actifs travaillent loin

- de chez eux », *Insee Première*, n° 767, Avril.
- Tessier P. et Wolff F.-C. (2005), « Offre de travail et santé en France », *Économie et Prévision*, n° 168 2005-2.
  - Thévenot N. et Valentin J. (2005), « La sous-traitance comme alternative au contrat de travail : une évaluation empirique pour la France, 1984-2000 », *Economie Appliquée*, n° 3.
  - Toutlemonde F. (2006), « Le contenu en emploi de la croissance française », *Données Sociales*, INSEE, juin.
  - Ughetto P. (2002), « Compétence de service : État des lieux d'une problématique », *Document de travail de l'IRES*, n° 02.03, juillet.
  - Valeyre A. et Lorenz E. (2005), « Les nouvelles formes d'organisation du travail en Europe », *Connaissance de l'Emploi*, CEE, n° 13, mars.
  - Verdier E. (2006), « L'État social à l'épreuve de la territorialisation de l'action publique : vers une prévention intégrée de risques de l'emploi et du travail ? », *Colloque État et régulation sociale*, septembre 2006, Centre d'économie de la Sorbonne, équipe Matisse.
  - Warzée C. (2003), « L'évolution des marchés locaux du travail de 1962 à 1999 : quatre grand types de zones d'emploi », *Insee Première*, n° 908, juillet.

## Annexe

Cette annexe récapitule pour chaque famille et domaine professionnels, l'effectif estimé en 2015, les créations nettes d'emploi entre 2005 et 2015, les départs en fin de carrière sur cette même période, et les postes à pourvoir, en volume et en proportion annuelle de l'emploi

Ce tableau, déjà paru dans Chardon, Estrade et Toutlemonde (2005), a été légèrement repris depuis afin d'améliorer les estimations de certaines familles professionnelles, notamment des assistantes maternelles et aides à domicile (T2) et des aides soignants (V0).

Lecture du tableau :

- En 2015, les agriculteurs-sylviculteurs (A0) seraient 522 000. Entre 2005 et 2015, 47 000 postes nets seraient supprimés et 174 000 personnes quitteront leur emploi en fin de carrière. Le nombre de postes à pourvoir serait donc de 127 000 (174 000 – 47 000). Au total, chaque année, 2,3 % des personnes en emploi devraient être renouvelées.
- En grisé, les quinze familles professionnelles où les postes à pourvoir seraient les plus nombreux.
- OQ = Ouvriers qualifiés ; ONQ = Ouvriers non qualifiés ; B0B3, F0F2, L5L5 sont des regroupements de deux familles professionnelles (FAP).

## Les postes à pourvoir par famille professionnelle d'ici à 2015

	Les FAP par domaines professionnels (effectifs en milliers)	Emploi en 2015	Créations nettes d'emplois 2005-2015 (1)	Départs en fin de carrières 2005-2015 (2)	Postes à pourvoir (1)+(2)	Postes à pourvoir par an (en % de l'emploi moyen)
<b>A</b>	<b>Agriculture, marine, pêche et sylviculture</b>	<b>889</b>	<b>-116</b>	<b>268</b>	<b>151</b>	<b>1,6</b>
	A0 Agriculteurs, sylviculteurs	522	-47	174	127	2,3
	A1 Maraichers, jardiniers	263	-56	69	14	0,5
	A2 Techniciens, cadres agriculture	66	-8	14	6	0,8
	A3 Marins, pêcheurs	38	-5	11	5	1,3
<b>B</b>	<b>Bâtiment et travaux publics</b>	<b>1 702</b>	<b>116</b>	<b>413</b>	<b>529</b>	<b>3,2</b>
	B0B3 ONQ gros et second oeuvre bâtiment	264	-4	54	50	1,9
	B1 OO travaux publics et béton	139	18	29	48	3,6
	B2 OO gros oeuvre bâtiment	368	47	88	134	3,9
	B4 OO bâtiment second oeuvre	475	-21	139	118	2,4
	B5 Conducteurs engins BTP	61	14	12	26	4,6
	B6 Techniciens BTP	166	27	36	63	4,0
	B7 Cadres BTP	229	36	54	90	4,2
<b>C</b>	<b>Electricité et électronique</b>	<b>230</b>	<b>-31</b>	<b>76</b>	<b>45</b>	<b>1,8</b>
	C0 ONO électricité et électronique	45	-11	12	1	0,3
	C1 OO électricité et électronique	80	-1	25	24	2,9
	C2 Technicien AM électricité	105	-19	39	20	1,8
<b>D</b>	<b>Mécanique et travail des métaux</b>	<b>1 204</b>	<b>-35</b>	<b>332</b>	<b>296</b>	<b>2,4</b>
	D0 ONO enlèvement ou formage métal	36	-17	12	-5	-1,1
	D1 OO enlèvement métal	221	40	46	86	4,2
	D2 OO formage métal	115	-12	37	25	2,0
	D3 ONO mécanique	102	-70	31	-39	-2,9
	D4 OO mécanique	248	7	69	77	3,1
	D5 Ouvriers réparation automobile	222	2	57	58	2,6
	D6 Techniciens AM en mécanique	261	15	79	94	3,6
<b>E</b>	<b>Industries de process</b>	<b>1 105</b>	<b>20</b>	<b>306</b>	<b>327</b>	<b>2,9</b>
	E0 ONO process	246	-75	86	11	0,4
	E1 OO process	542	77	133	211	4,1
	E2 Techniciens AM process	317	18	87	105	3,3
<b>F</b>	<b>Industries légères</b>	<b>376</b>	<b>-43</b>	<b>145</b>	<b>102</b>	<b>2,6</b>
	F0F2 ONO textile, cuir et bois	31	-41	31	-11	-2,2
	F1 OO textile et cuir	59	-40	50	10	1,3
	F3 OO bois	88	14	19	33	3,9
	F4 Ouvriers des industries graphiques	117	15	29	44	3,9
	F5 Techniciens AM des industries légères	81	10	16	27	3,4
<b>G</b>	<b>Maintenance</b>	<b>593</b>	<b>-12</b>	<b>168</b>	<b>156</b>	<b>2,6</b>
	G0 OO maintenance	332	-9	98	89	2,6
	G1 Technicien AM maintenance	261	-3	70	67	2,5
<b>H</b>	<b>Ingénieurs techniques de l'Industrie</b>	<b>172</b>	<b>15</b>	<b>39</b>	<b>54</b>	<b>3,2</b>
<b>J</b>	<b>Transports et logistique</b>	<b>2 092</b>	<b>225</b>	<b>444</b>	<b>669</b>	<b>3,3</b>
	J0 ONO manutention	439	39	70	108	2,5
	J1 OO manutention	518	92	96	188	3,9
	J2 Conducteurs engins traction	45	0	13	13	2,8
	J3 Conducteurs véhicules	748	47	193	240	3,3
	J4 Agents exploitations transports	124	16	30	46	3,9
	J5 Agents tourisme et transports	156	19	23	43	2,9
	J6 Cadres transports	62	12	19	31	5,3
<b>L</b>	<b>Gestion, administration des entreprises</b>	<b>2 854</b>	<b>197</b>	<b>641</b>	<b>838</b>	<b>3,0</b>
	L0 Secrétaires	546	-84	170	86	1,5
	L1 Comptables	413	0	82	82	2,0
	L2 Employés administratifs	705	100	120	219	3,3
	L3 Secrétaires de direction	50	-17	24	7	1,2
	L4 Techniciens administratifs	370	67	73	140	4,1
	L5L6 Cadres administratifs et dirigeants	770	131	173	304	4,2
<b>M</b>	<b>Informaticiens</b>	<b>604</b>	<b>149</b>	<b>58</b>	<b>207</b>	<b>3,9</b>
<b>N</b>	<b>Personnels d'études et recherche</b>	<b>331</b>	<b>60</b>	<b>58</b>	<b>118</b>	<b>3,8</b>
<b>P</b>	<b>Professions administratives et juridiques</b>	<b>1 466</b>	<b>-96</b>	<b>508</b>	<b>412</b>	<b>2,7</b>
	P0 Fonction publique cat c	816	-51	275	224	2,7
	P1 Fonction publique cat b	289	-23	107	84	2,8
	P2 Fonction publique cat a	304	-24	114	90	2,9
	P3 Professionnels du droit	57	3	12	15	2,6
<b>Q</b>	<b>Banques et assurances</b>	<b>550</b>	<b>-14</b>	<b>189</b>	<b>175</b>	<b>3,1</b>
	Q0 Employés, techniciens banque	193	-27	81	55	2,6
	Q1 Employés, techniciens assurances	157	-7	51	44	2,7
	Q2 Cadres banques et assurances	200	20	57	77	3,9
<b>R</b>	<b>Commerce et vente</b>	<b>2 506</b>	<b>194</b>	<b>453</b>	<b>647</b>	<b>2,6</b>
	R0 Caissiers employés de libre service	364	63	37	100	3,0
	R1 Vendeurs	646	-98	150	52	0,7
	R2 Représentants	562	59	97	156	2,9
	R3 Intermédiaires de commerce	425	73	76	149	3,8
	R4 Cadres commerciaux	509	97	92	189	4,0
<b>S</b>	<b>Hôtellerie, restauration, alimentation</b>	<b>1 008</b>	<b>28</b>	<b>189</b>	<b>217</b>	<b>2,2</b>
	S0 Bouchers, charcutiers, boulangers	210	-14	50	36	1,7
	S1 Cuisiniers	262	39	41	80	3,2
	S2 Employés, AM HCR	391	28	51	78	2,0
	S3 Patrons HCR	145	-25	48	23	1,5
<b>T</b>	<b>Services aux particuliers</b>	<b>3 525</b>	<b>400</b>	<b>790</b>	<b>1 191</b>	<b>3,5</b>
	T0 Coiffeurs, esthéticiens	199	16	23	40	2,1
	T1 Employés de maison	373	80	81	161	4,8
	T2 Assistants maternels, aides à domicile	959	211	172	383	4,4
	T3 Gardiens	236	13	48	60	2,6
	T4 Agents entretien	1 430	70	308	378	3,3
	T5 Armée, pompiers, police	161	11	106	118	2,8
	T6 Employés des services divers	161	-1	51	50	3,0
<b>U</b>	<b>Communication, information et spectacles</b>	<b>505</b>	<b>109</b>	<b>67</b>	<b>176</b>	<b>3,8</b>
	U0 Prof. de la communication	247	61	32	93	4,2
	U1 Prof. des arts	258	48	35	83	3,5
<b>V</b>	<b>Santé et action sociale</b>	<b>2 341</b>	<b>308</b>	<b>442</b>	<b>751</b>	<b>3,4</b>
	V0 Aides soignants	617	149	109	258	4,7
	V1 Infirmiers, sage femmes	531	-78	123	201	4,1
	V2 Médecins et assimilés	297	-7	74	66	2,2
	V3 Professions paramédicales	286	17	52	69	2,5
	V4 Professionnels action sociale	611	72	84	156	2,7
<b>W</b>	<b>Enseignement, formation et recrutement</b>	<b>1 360</b>	<b>59</b>	<b>391</b>	<b>449</b>	<b>3,4</b>
	W0 Enseignants	1 130	13	345	358	3,2
	W1 Formateurs, recruteurs	230	46	46	91	4,3
<b>Autres</b>		<b>93</b>	<b>-20</b>	<b>29</b>	<b>9</b>	<b>0,9</b>
<b>Total</b>		<b>25 506</b>	<b>1 513</b>	<b>6 007</b>	<b>7 520</b>	<b>3,0</b>

Source : DARES, Centre d'Analyse Stratégique