

2003

LE CALME...

AVANT LA TEMPÊTE

1- PREVISIONS OU FATALISME ?

- L'homme a ceci de particulier : il a conçu et mis en données quasiment toutes les sciences et phénomènes.
- Il peut ainsi avoir une *vision* et une *prévision* sur son avenir.
- Comment en tenir compte quand nous savons l'ineptie du système économique « tout financier » + une démographie de l'emploi cadres tendue déjà datée ?

Définitions

- **VISION:**
Fait de voir ou de se représenter quelque chose.
- **PREVISION:**
Action de juger, voir par avance que quelque chose doit arriver.
Action de s'organiser à l'avance, d'envisager.

La bonne prévision n'est pas celle qui se réalise, mais celle qui conduit à l'action.

2- DES DONNEES CONNUES DE TOUS

- Le papy-boom
- Population active en régression
- Lien entre taux de croissance et emplois créés
- Mutation de l'organisation du travail et des emplois
- Mutation sociologique des nouvelles générations
- Augmentation du taux d'encadrement et du niveau de compétences

Arrivée de classes creuses

Population des moins de 20 ans			
	1982	1990	1999
0 à 4 ans	3 150 209	3 160 906	2 986 925
5 à 9 ans	3 817 711	3 836 869	3 629 294
10 à 14 ans	4 286 586	3 776 341	3 833 120
15 à 19 ans	4 367 491	4 212 579	3 932 101
Total	15 621 997	14 986 695	14 381 440
			<i>Source INSEE</i>

← Sens du futur ←

Population active française en régression

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

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

Source : Projections de population active 2011-2050, INSEE-DARES

L'emploi dans l'OCDE

Classement des pays de l'OCDE selon leur taux d'emploi (%)				
Classement 1960		1999	Classement 1999	
<i>Finlande</i>	75,6	66,0	<i>Norvège</i>	77,3
<i>Japon</i>	74,5	74,4	<i>Danemark</i>	75,1
<i>Suède</i>	73,0	71,5	<i>Japon</i>	74,4
<i>Royaume-Uni</i>	69,5	70,4	<i>Etats-Unis</i>	74,2
<i>Autriche</i>	69,4	68,3	<i>Portugal</i>	71,6
<i>Allemagne RFA</i>	68,8	64,9	<i>Suède</i>	71,5
<i>Danemark</i>	68,2	75,1	<i>Pays-Bas</i>	71,0
France	65,6	59,1	<i>Royaume-Uni</i>	70,4
Moyenne	64,5	66,3	<i>Canada</i>	69,9
<i>Irlande</i>	63,0	63,4	<i>Autriche</i>	68,3
<i>Grèce</i>	61,8	55,9	Moyenne	66,3
<i>Norvège</i>	61,5	77,3	<i>Finlande</i>	66,0
<i>Italie</i>	61,2	52,8	<i>Allemagne</i>	64,9
<i>Etats-Unis</i>	61,0	74,2	<i>Irlande</i>	63,4
<i>Pays-Bas</i>	59,4	71,0	France	59,1
<i>Espagne</i>	58,1	51,3	<i>Belgique</i>	56,8
<i>Canada</i>	57,6	69,9	<i>Grèce</i>	55,9
<i>Portugal</i>	57,2	71,6	<i>Italie</i>	52,8
<i>Belgique</i>	56,9	56,8	<i>Espagne</i>	51,3

Population en âge de travailler de 15 à 64 ans

Source : OCDE

Un taux de 73% est considéré comme une saturation du potentiel d'actifs.

Les besoins

- Selon les scénarios économiques, bas ou haut, les besoins en recrutement nets externes se situent entre 700.000 et 810.000 par an contre 580.000 par an dans les années 90.
- Référence 2000 : 650.000 emplois en lien avec une croissance à 3,7%.

Lien Croissance / Emploi

- En France, il y a globalement création d'emplois dans le secteur privé à partir d'un taux de croissance du PIB de 2 % (2,2 % en moyenne entre 1970-2000)
- C'est un lien inculqué qui ne tient pas compte :
 - du renouvellement des actifs en poste
 - de la mutation des emplois
 - de l'évolution technologique
 - de la structure des emplois
 - des décisions étatiques

Mutations structurelles

- Quel avenir pour la production en usines ?
- Répartition production / maintenance / logistique
- Les emplois de services (France très en retrait face aux USA ou GB)
- Productivité administrative

Mutations sociologiques

- Modification de la valeur Travail
 - Effet « 35 heures »
 - Désaffection pour la production en usines et pour les emplois « physiques » en général
 - Effet « 80% d'une classe d'âge avec le bac »
 - Désaffection pour les formations longues
 - Démotivation de l'encadrement
- Autant de mesures et de comportements qui induisent de multiples dévalorisations

Augmentation de l'encadrement et des compétences

- L'élargissement des compétences requises pour l'exercice d'un métier nécessite de nouveaux concepts de formation, de nouvelles qualifications
- Dans une structure « à plat », le contenu des fonctions et les aptitudes pour les tenir ont changé
- De « nouvelles logiques professionnelles » prévalent
- Le niveau de connaissances requises incite à une plus haute formation nécessaire
- Mais ne pas confondre :
 - instruction avec éducation
 - formation avec compétence

3- DES CONSEQUENCES ANNONCEES

- **Tension globale du marché de l'emploi**
 - **Quelles solutions avec les jeunes diplômés ?**
 - **Quelles solutions avec les femmes ?**
 - **Quelles solutions avec les chômeurs ?**
- **Crise très forte sur certaines professions**
- **Limites du système éducatif**
- **Nécessité d'une vraie formation professionnelle**

Tension globale du marché de l'emploi

- Plus les créations d'emplois sont importantes, plus les mobilités sont nombreuses
- Besoins variables de jeunes diplômés selon les scénarios et selon le comportement des entreprises

Le Travail des Femmes

- La France a le plus fort taux d'activité e.t.p. des femmes dans l'U.E. (47 % de la p.a. en 98, contre 35 % en 60)
 - elles participent donc largement à la vie économique
- Ayant de meilleurs résultats scolaires, elles représentent 56 % des effectifs de l'enseignement supérieur mais pas forcément dans les filières les plus demandées
 - aujourd'hui mieux formées que les hommes, mais pas mieux adaptées aux besoins du marché de l'emploi
- Elles génèrent des richesses et consomment davantage que si elles restaient au foyer
 - c'est une réelle chance face au défi démographique, mais...

Quel rôle des femmes ?

- Les générations féminines d'aujourd'hui, mieux formées que les hommes, rechercheront la place qu'elles méritent dans la société
- Le travail à temps partiel s'est adressé aux femmes, au nom du "cumul" entre vie professionnelle et vie familiale, or le travail à temps partiel n'appartient pas à l'histoire du travail féminin en France
- Natalité : 90 % des femmes ont au moins un enfant, mais 50% des couples disent qu'ils en auraient un de plus si...travail des femmes et natalité étaient plus compatibles (aménagements d'horaires et équipements d'accueil des jeunes enfants)
 - Mettre en oeuvre les solutions pour concilier chance économique, épanouissement individuel et natalité

Crise très forte sur certaines professions

Evolution de l'emploi de 1990 à 2010 par domaines professionnels	Emploi (en milliers)		Taux de croissance (en %)		Créations ou destructions d'emplois (en milliers)	
	2000	2010	1990-2000	2000-2010	1990-2000	2000-2010
Personnels d'études et de recherche	257	427	50,8	66,3	86	170
Informaticiens	386	590	47	53	123	204
Communication, information, spectacle	353	458	12,2	29,9	38	105
Services aux particuliers	2 877	3 669	20,7	27,5	493	792
Gestion, administration	2 526	3 007	0,9	19	23	481
Transports et tourisme	1 738	2 041	6,6	17,4	107	303
Industrie de process	1 079	1 255	2,6	16,3	27	176
Hôtellerie, restauration et alimentation	1 008	1 158	6,1	14,9	58	150
Enseigt, formation profes., recrut.	1 218	1 385	10	13,7	110	167
Commerce et vente	2 235	1 541	4,1	13,7	89	306
Maintenance	620	704	3,3	13,6	20	84
Santé et action sociale	1 855	2 095	24,1	12,9	360	240
Ingénieurs et cadres de l'industrie	134	148	-1,3	10,3	-2	14
Mécanique et travail des métaux	1 296	1 366	-1,7	5,4	-23	70
Electricité et électronique	313	328	13,8	4,9	38	15
Banques et assurances	559	574	-1	2,8	-6	15
Bâtiment et travaux publics	1 593	1 612	-15,7	1,2	-297	19
Profes. administratives et juridiques	1 554	1 571	8,1	1,1	116	17
Artisanat	106	106	-5,7	0	-6	0
Industrie légère	476	410	-27,8	-13,9	-184	-66
Agriculture, marine et pêche	1 007	809	-29,5	-19,7	-421	-198
Profes. de la politique et du clergé	18	11	-24,6	-38,5	-6	-7
Ensemble	23 405	26 260	3,3	12,2	748	2 855

Source Commissariat au Plan

Limites du système éducatif

- 7,1 % du PIB consacré à l'Education Nationale
- Budget à + 92 % depuis 1975 en Frs constants
- En 1999, sur 768.000 jeunes achevant leurs études, 287.000 sortaient du supérieur dont 162.000 à Bac + 5.
- Depuis 1990, les progrès de scolarisation marquent le pas.
- L'atteinte du «niveau Bac» reste proche de 70%
- 62 % ont le Bac dont 52,5 % en séries générales
- Néanmoins l'accès aux études supérieures ne progresse plus au profit des "bac pro"

Niveaux de formation des Français

Niveaux de formation de la population active française par tranches d'âge									
1999	Etudes en cours	Aucun diplôme	CEP	BEPC	CAP BEP	Bac ou Brevet Prof	Bac + 2	Diplômes supérieurs	Totaux
15 à 19 ans	3 551 436	168 570	12 734	89 418	94 902	12 919	1 135	987	3 932 101
20 à 24 ans	1 558 904	335 768	25 656	179 560	676 080	554 443	263 605	87 532	3 681 548
25 à 29 ans	244 739	523 655	54 757	216 528	1 047 467	761 835	670 218	658 577	4 177 776
	<i>5,86%</i>	<i>12,53%</i>	<i>1,31%</i>	<i>5,18%</i>	<i>25,07%</i>	<i>18,24%</i>	<i>16,04%</i>	<i>15,76%</i>	<i>100%</i>
30 à 39 ans	41 314	1 343 962	238 313	653 089	2 910 680	1 222 653	1 101 040	1 067 365	8 578 416
	<i>0,48%</i>	<i>15,67%</i>	<i>2,78%</i>	<i>7,61%</i>	<i>33,93%</i>	<i>14,25%</i>	<i>12,84%</i>	<i>12,44%</i>	<i>100%</i>
40 à 59 ans	0	2 430 117	2 487 439	1 351 312	4 320 300	1 816 955	1 290 187	1 497 071	15 193 381
		<i>15,99%</i>	<i>16,37%</i>	<i>8,89%</i>	<i>28,44%</i>	<i>11,96%</i>	<i>8,49%</i>	<i>9,85%</i>	<i>100%</i>
60 ans et +	0	3 709 594	4 550 897	977 615	1 542 713	832 313	307 495	557 500	12 478 127
Totaux	5 426 393	8 511 666	7 369 796	3 467 522	10 592 142	5 201 118	3 633 680	3 869 032	48 071 349

Source INSEE

Nécessité d'une vraie formation professionnelle

- Le taux de participation des entreprises de plus de dix salariés à la formation professionnelle est en baisse depuis avec 3,18 % /MS en 2000 contre 3,29 % en 1994
 - la formation est le parent pauvre de la GRH
- L'alternance, incluant l'apprentissage, continue de progresser avec 452.000 embauches, jeunes ou adultes, en 2000, dont une forte hausse des contrats de qualification adulte
 - grâce aux mesures salariales compensatrices
 - La formation professionnelle reste mal considérée

4- TENIR SON CAP

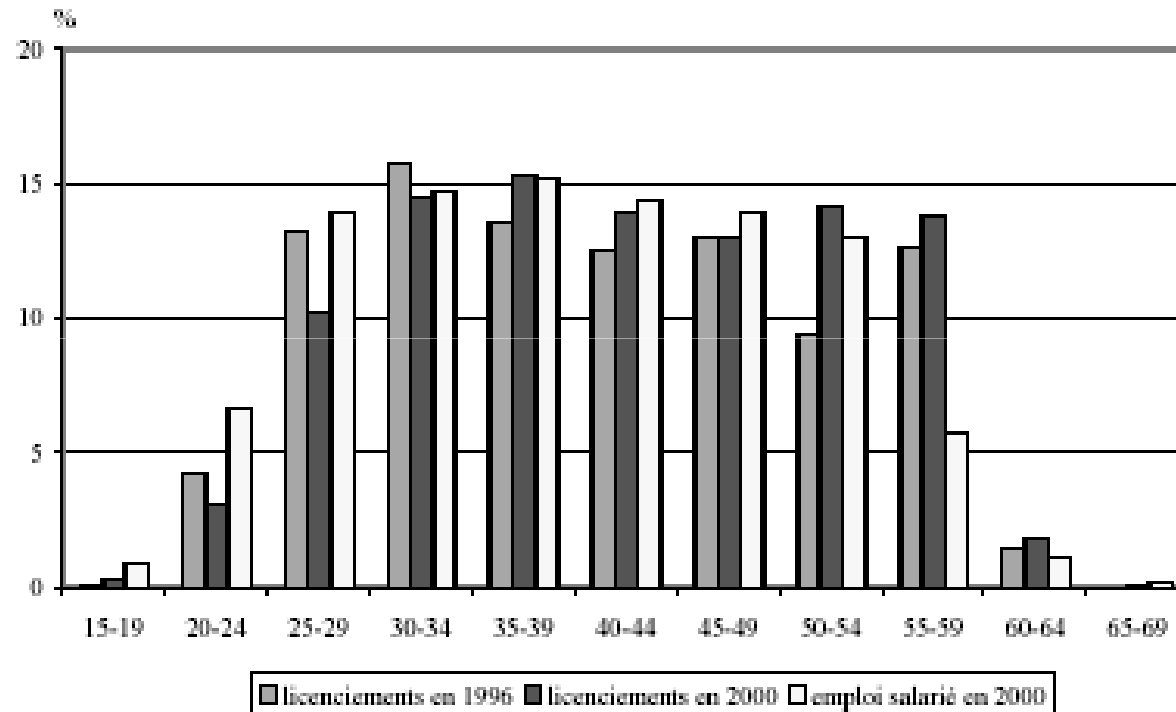
- Différentes façons de réagir
- Avoir confiance dans sa stratégie
- Construire l'entreprise de demain pour et avec les Hommes d'aujourd'hui
- Recruter et évaluer
- Générer des valeurs et de la motivation
- L'individualisation des rémunérations
- Etre en phase avec son bassin d'emploi

Différentes façons de réagir

- Accentuer les gains de productivité, mais avec quelles limites ?
- Se tourner vers l'embauche de jeunes
- Tenir compte des femmes
- Prolonger l'employabilité des quinquas et surtout assurer la transmission de leurs savoirs
- Organiser la promotion interne sur les bases d'une vraie politique de formation

Arrêter le jeunisme

Répartition des licenciements économiques selon l'âge en 2000



Source : Enquête DMMO/EMMO

Dans l'entreprise française, le monde des vieux débute à 45 ans

32% des 55-64 ans travaillent contre 40,7% dans l'UE

37,5% des 15-24 ans travaillent contre 47,9% dans l'UE

Avoir confiance en sa stratégie

- Sortir de la dictature du court terme. Passer du tout économique à une bonne dose d'humain
- Prendre le temps des réflexions
- Faire la part entre pérennité de l'entreprise et intérêts des actionnaires
- Avoir l'éthique d'entreprendre, mais aussi d'être salarié, pour servir l'Entreprise et non se servir d'elle

Construire l'entreprise de demain avec et pour les Hommes d'aujourd'hui

- « *Vous pouvez tout me retirer. Laissez moi mon équipe et je recommencerai* »

Henry FORD

- Management des hommes par les projets
- Le concept de développement durable appliqué aux RH

Recruter et évaluer

- Modifier les modes de recrutement car le marché de l'emploi sera largement favorable aux candidats
- Piloter le sourcing (qui se fera de plus en plus par le Net) et gérer en flux les candidatures
- Savoir « sortir du cadre » : sélection par analogie, méthode des habiletés
- Au-delà des entretiens annuels, faire des audits de compétences et de potentiel
- Primauté au développement RH

Générer des valeurs

- Les valeurs de comportement feront l'attractivité des entreprises pour l'embauche et pour la stabilité des effectifs
- Les vivre et non pas les édicter
- Les tenir durablement
- Nécessité de l'exemple par le haut en interne, par la communication et qualité produits / services en externe
- Prendre en compte les écarts de comportements générationnels

L'individualisation des rémunérations

- Individualisation car éclatement des comportements socio-professionnels
- Accentuer les effets des parts variables
- User des périphériques légaux, sélectifs et statutaires
- L'individualisation pour fidéliser en fonction :
 - De la situation familiale
 - De la situation fiscale
 - De l'ambition et de l'ego

Etre en lien avec son bassin d'emploi

- Pour influencer sur les décisions au plus proche du terrain (branches, régions, entreprises) afin d'anticiper les besoins en renouvellement de main d'œuvre
- S'impliquer dans l'amont des décisions macro-économiques
- Intégrer *tout* le monde :

“Il n’y a pas d’entreprise qui gagne dans un monde qui perd”

Les enjeux pour les DRH

- Ils vivent depuis 20 ans au rythme du lien inculqué croissance / emploi
- Ils sont le lien avec des salariés qui ne font plus confiance et sont porteurs de l'entreprise du futur
- Etre reconnus par leur propre top management
- Comprendre et faire comprendre l'Homme dans sa diversité individuelle
- Bâtir les ponts générationnels : la GRH des 28-45 ans est révolue

La nouvelle dimension du DRH

Le DRH de demain doit être le pourfendeur de l'inertie intellectuelle, structurelle et réorganisationnelle.

Il doit être initiateur d'une culture du mouvement en étant un professionnel du marketing social.

Propos de Didier PITELET, DG de Guillaume Tell

Avec de nouveaux consultants RH

- Capables d'agir en chefs de projet pluridisciplinaires avec l'appui d'organisations internes fortes
- Gestionnaires d'externalisation
- Engagés sur la Valeur Ajoutée, défenseurs des intérêts du client autant que ceux du cabinet
- Qui transfèrent les méthodes pour mieux piloter le résultat

Face aux enjeux déjà prévus, DRH et consultants doivent se redécouvrir