

Les enjeux de la GRH pour la décennie 2010-2020

Pour assurer la pérennité d'une entreprise, la préactivité et la réactivité sont nécessaires. La réactivité doit être mise en œuvre face aux phénomènes conjoncturels de court terme gérables par des techniques adaptées et déjà connues. La préactivité doit être mise en œuvre face aux phénomènes structurants de moyen et long terme maîtrisables par l'adaptation et l'innovation, voire la transformation.

En ce début 2010, dans la gestion de nos entreprises, nous sommes encore accaparés par des réactions face à la conjoncture économique désastreuse issue de la crise bancaire de septembre 2008. Et pourtant des tendances de fond s'annoncent telle une éruption volcanique ou continuent de progresser tel un tsunami. Quand ils surgissent, leurs impacts transforment profondément le paysage.

En matière RH, des tendances de fond structurantes sur le moyen et le long terme sont identifiables. Cependant, rien n'est jamais certain quand on mène une réflexion prospective. Il en est de même pour la gestion des ressources humaines.

Notre propos est de nous projeter en 2020 pour scénariser les tendances de fond pouvant interférer de manière structurelle sur l'organisation des entreprises et les politiques RH. Nous le faisons avec un regard français, mais autant que possible européen et quelquefois mondial. En prospective, il y a des idées fausses et surtout des futurs possibles, vraisemblables ou déjà vérifiables.

Nous pointons 4 enjeux émergents et structurants qui changeront, selon nous, la donne 2010-2020 en matière de GRH :

- Le problème structurel démographique ;
- Les nouvelles organisations des entreprises et des Etats ;
- Le marché de l'emploi en transformation ;
- L'émergence de nouvelles compétences à intégrer.

Ce faisant, comment pouvoir autant que possible les maîtriser à l'avantage compétitif de nos entreprises ? Il n'y a pas de réponse formelle sauf quelques pistes globales suggérées, une ébauche de stratégies déclinables en actions de court terme dès le début de cette décennie.

1. UN ENJEU DEMOGRAPHIQUE A NUL AUTRE CONNU

1.1. Les enjeux ciblés par l'Union Européenne

Selon un rapport officiel de la Commission Européenne daté d'octobre 2006 et intitulé « L'avenir démographique de l'Europe, transformer un défi en opportunité », il nous faut intégrer 4 tendances de forces :

- La chute de la fécondité (1,5 enfant / femme en 2004) avec le fait particulier de la fécondité française à 2,1 ;
- L'accroissement de l'espérance de vie ;
- Le vieillissement de la population (+77% pour les + de 65 ans d'ici 2020);
- La diminution de la population active (-16% d'ici 2020, soit -48 Millions d'actifs dont -10 Millions en France).

Depuis la rédaction de ce rapport, il faut ajouter les effets de la crise bancaire mondiale qui a entraîné l'arrivée d'un nombre considérable de chômeurs dont les compétences confrontées aux organisations nouvelles du travail et des entreprises ne permettront pas une réinsertion rapide et facile.

Ce qui confère un diagnostic lucide et douloureux :

- L'obligation de réformer de manières drastiques les systèmes de protection sociale (santé, retraite en fonction des âges et des taux) et de l'emploi (% de chômage structurel accru). Les systèmes conçus il y a 40 ou 60 ans, en France et en Europe occidentale, ne seront plus viables en leurs formules actuelles ;
- La modernisation du marché du travail pour former et embaucher sur base des aptitudes et compétences plus que sur les expériences et diplômes. A ce sujet, un schéma de réforme fondamentale de l'enseignement supérieur est actuellement projeté au plan européen.

Face à ces enjeux structurels et financiers d'une ampleur sans précédent, donc inconnus de tous et nécessitant donc de repenser plusieurs de nos fondamentaux établis, l'Union Européenne à identifier 5 domaines d'action stratégique :

- Favoriser de nouvelles politiques visant à mieux équilibrer vie professionnelle, privée et familiale (la France est considérée sur ce plan comme en avance) ;
- Améliorer les possibilités d'emploi pour les personnes âgées (de 60 à 70 ans) ;
- Encourager une meilleure productivité des Européens au travail ;
- Prendre en compte l'impact positif de l'immigration sur le marché du travail ;
- Garantir des finances publiques viables pour assurer un niveau adéquat de protection sociale sur le long terme.

Pour mémoire, ces axes stratégiques ont été formulés en 2006 avant le creusement spectaculaire des déficits publics suite à la crise bancaire et dont les rééquilibrages ne se feront pas à court terme. Ce qui porte un risque structurel supplémentaire sur le financement des systèmes de protection sociale.

1.2. Concernant la population française

- Près de 64 millions d'habitants estimés en 2008 dont 90% de Français de naissance (4,3 millions naturalisés et 5,7 millions d'étrangers et immigrants)
- Solde naturel de + 290.000 / an grâce à 800.000 naissances en moyenne depuis 2000 + environ 150.000 naturalisés / an

La diversité des origines des Français ira en s'amplifiant. En 2015, un tiers des Français de moins de 20 ans sera issu de parents immigrants.

Mais, dans 20 ans, la France sera mieux lotie que bon nombre de ses voisins question démographie à commencer par l'Italie et l'Allemagne qui n'arrivent pas à relever leur taux de fécondité proche de 1,1 ce qui signifie un déclin de leur population après 2020.

Mais le cas de la Chine est encore plus préoccupant. Suite à 30 années de politique de l'enfant unique, le déséquilibre hommes femmes est considérable. S'il ne se rétablit pas dans les dix ans, nul ne sait dire ce qu'il adviendra de la Chine en tant que peuple. D'ores et déjà, ce sera le pays à la population la plus vieille en 2020 (40% de + de 60 ans). Pour ceux qui pensent que ce sera toujours « l'usine du monde », il va falloir automatiser s'il n'y a pas une explosion sociale avant faute de pouvoir former des couples.

1.3. Un changement majeur en marche : L'emploi des femmes cadres

L'emploi féminin en France, mais aussi dans toute l'Europe occidentale, est en progression constante. Nous avons un des plus fort taux d'emploi féminin d'Europe. A ce jour, l'emploi féminin est essentiellement concentré pour + de 70%, dans la fonction publique, les services aux personnes, le commerce et parmi les employés administratifs.

Cependant, il est aussi pour 42,5 % des cadres d'entreprises et 54,4% des professions scientifiques, mais seulement 20% des ingénieurs.

En même temps, le taux de fécondité est presque à 2,1 enfants /femme (taux de renouvellement des générations). Ce taux est soutenu par une politique familiale et petite enfance parmi la mieux cotée en Europe. Dans ce contexte nataliste, la femme française serait-elle aussi l'avenir de l'emploi cadre ?

Diplôme le plus élevé obtenu au sein de la population active selon l'âge en %, en 2007

	25-34 ans		35-44 ans		45-54 ans		55-64 ans	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Aucun diplôme ou CEP	10,6	12,3	17,7	18,8	27,5	24,9	40,8	34,4
BEPC seul	4,9	6,0	7,9	6,3	11,9	8,7	9,8	7,5
CAP, BEP ou équiv.	15,4	21,7	25,8	33,2	24,2	34,2	21,7	29,2
Bac ou brevet prof.	23,0	23,3	17,2	14,5	16,1	12,2	12,1	11,2
Bac à Bac + 2	21,4	16,5	15,5	12,3	11,4	8,5	7,9	5,7
Diplôme supérieur	24,8	20,3	15,8	15,0	9,0	11,6	7,7	11,9
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
% de bacheliers ou +	69,1	60,0	48,5	41,7	36,4	32,2	27,7	28,9

Source : Insee, enquêtes Emploi du 1er au 4ème trimestre 2007

Actuellement parmi les emplois en France (tableau ci-dessus), il apparaît un retournement complet des réalités en l'espace de 20 ans. Si 40,8% des femmes actuellement en emploi âgées de 55-64 ans sont sorties du système scolaire sans diplôme ou a minima avec un CEP

et seulement 7,7% ont un diplôme supérieur, elles sont 24,8% à avoir un diplôme supérieur chez les 25-34 ans, soit plus que les hommes (20,3%). Les femmes sont donc de plus en plus diplômées.

Sur ces dernières années, 70% des filles d'une même classe d'âge ont un diplôme supérieur (Bac +2 minimum) contre 60% des garçons.

Diplômées, mais pour quelles places en entreprises ? Faut-il changer notre prisme ? L'égalité hommes-femmes est certainement à considérer au-delà d'une loi car, dans les dix ans à venir, ces mêmes femmes majoritairement plus diplômées que les hommes de leur classe d'âge voudront faire valoir leurs compétences.

A travers ces exemples illustrés, on perçoit l'impact des phénomènes démographiques qui sont structurellement très lourds car extrêmement difficiles à endiguer, à prévoir et à identifier de manière anticipée. Par contre, lorsqu'ils sont identifiés leur impact est à long terme.

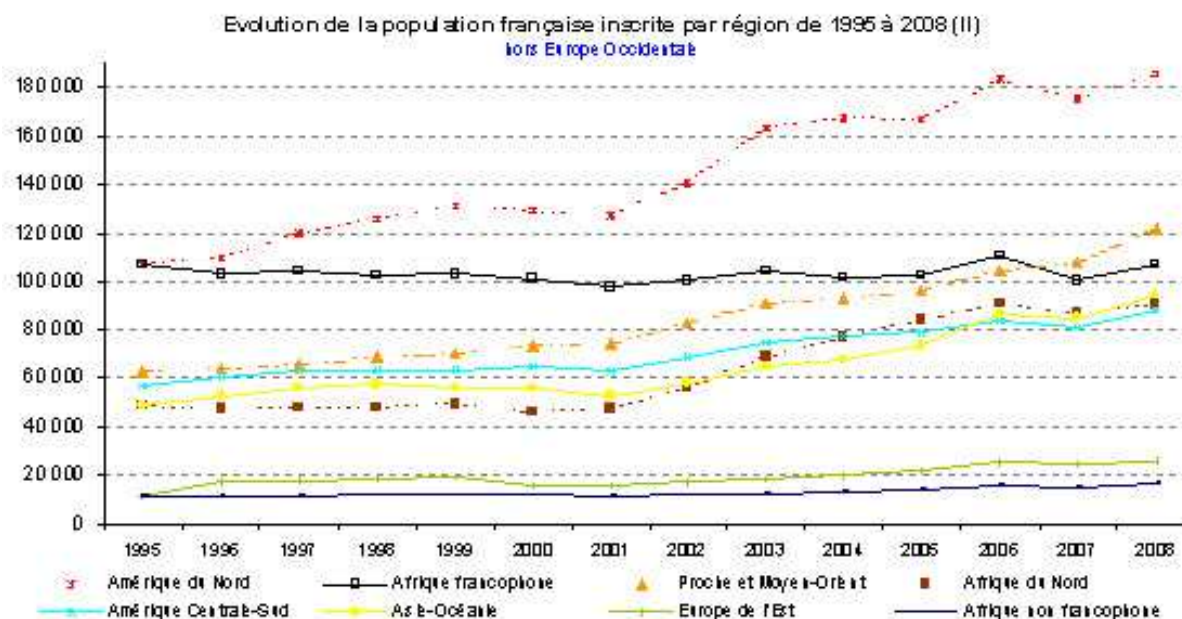
C'est ainsi que le rapport de la Commission Boissonnat « Le travail dans 20 ans » paru en 1995 (donc horizon 2015) pronostiquait déjà que la France serait importatrice de main d'œuvre, quelques soient les scénarios économiques, à partir de 2008 ou 2012. Et il n'y était pas mention du passage aux 35 heures.

Dans « 2100, le récit du prochain siècle » édité en octobre 93 (!), l'émergence de l'emploi féminin était scénarisé. Depuis quelques mois, avec la destruction des emplois industriels, l'emploi féminin est majoritaire au Canada et aux USA. Il pourrait l'être en France fin 2010.

1.4. L'international

Lorsqu'on parle d'experts et de managers en entreprises, les flux de compétences sont européens et mondiaux. D'aucun serait déjà surpris du nombre de candidatures d'origines hors Union Européenne reçues pour des emplois d'experts dans l'industrie pharmaceutique ou dans les métiers de l'électronique. Pour en faire un état des lieux, il est facile de repérer les compétences françaises employées à l'étranger, moins celles des compétences étrangères employées en France. Ceci pour des raisons légales de non discrimination.

A ce jour, il y a plus de 1,5 million de Français établis à l'étranger dont quasi la moitié en Europe. Le taux de croissance de cette population expatriée est en accélération, passé de +3% à +7% entre 2001 et 2008 (voir tableau ci-dessous) avec notamment un bon pour l'Amérique du Nord, puis le Proche-Orient et l'Asie. Ceci uniquement sous l'effet des expatriations pour des entreprises françaises et des attractivités d'emplois locaux. Contrairement à des idées reçues, ce n'est pas l'Europe de l'Est qui emploie ou attire les Français. Proportionnellement et en taux de croissance, le Canada est le pays le plus employeur et le plus attractif pour les Français.



82% des expatriés sont titulaires d'un Bac+2 et 11% d'un diplôme supérieur. C'est donc bien une certaine élite qui s'expatrie. Et 16,8% des candidats à l'expatriation sont des diplômés du supérieur. Donc le flux de départs de nos diplômés a tendance à s'intensifier. Cela explique que la moitié des expatriés ait moins de 35 ans et, contrairement à une autre idée reçue, seulement 33% sont célibataires, divorcés ou veufs, pour 67% en couple. De ce fait, l'expatriation devient un mode de vie choisi et « l'ancienneté moyenne » de l'expatrié s'accroît chaque année (+ de 30% ont plus de 5 années d'expatriation). Le fait de revenus attractifs (voir ci-dessous), mais aussi d'être installés dans des pays « occidentalisés », doit aussi renforcer ce choix de prolonger le séjour hors France.

Revenus annuels des expatriés

revenus annuels bruts moyens	% Femmes	% Hommes
moins de 15 000	19,8%	7,5%
Entre 15 000 et 30 000	34,7%	22,4%
Entre 30 000 et 60 000	32,8%	35,5%
60 000 et plus	12,7%	34,6%
Total	100,0%	100,0%

Source : Ministère des Affaires Etrangères (chiffres au 31/12/2008)

En lisant l'étude du Ministère des Affaires Etrangères (accessible sur le site du ministère ou sur www.consilio-rh.fr rubrique Prospective), l'amplification du phénomène d'expatriation est perceptible depuis 5 ans. Et il n'est pas dû au seul fait de l'envoi de Français en expatriation par leurs entreprises ou administrations d'Etat. Non, l'esprit de mobilité spatiale des nouvelles générations est réel.

A l'inverse, on observe un phénomène similaire puisque le niveau de formation des immigrés a fortement progressé sur les dix dernières années dans une proportion proche du taux de diplômés des non-immigrés. Le tiers des immigrés présents en métropole depuis moins de dix ans a un diplôme de l'enseignement supérieur. Et pour les enfants d'immigrés installés de longue date en France, les taux de réussite dans les cursus d'études supérieures sont

similaires aux nationaux. Ce qui fait que le pourcentage de hauts diplômés est supérieur (14,3%) parmi les immigrés face aux non immigrés (12,6%). Cette proportion ne se retrouve pas encore dans les emplois détenus par catégories professionnelles (voir page suivante).

Répartition des immigrés et des non-immigrés selon le diplôme en 2007 en %

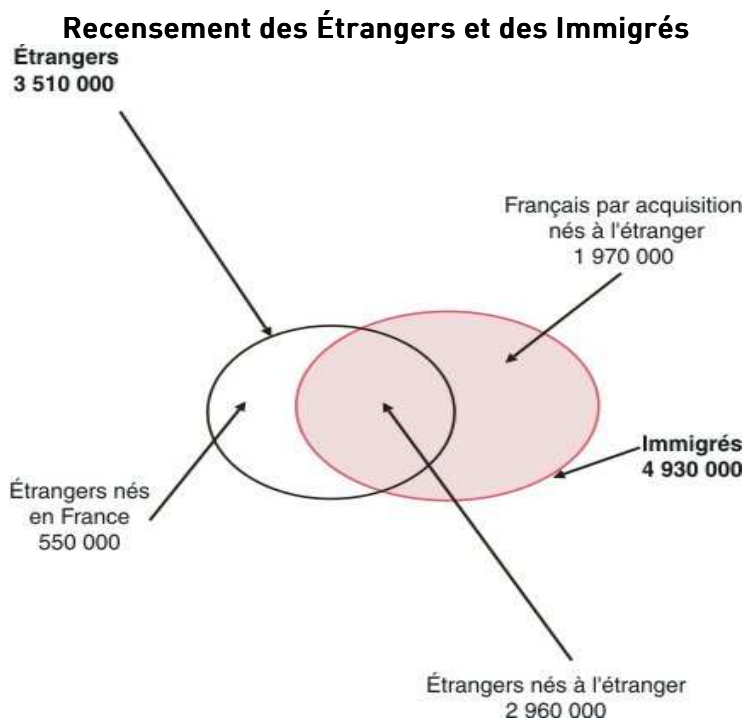
Diplôme	Ensemble des immigrés	Ensemble des non immigrés	Ensemble de la population
Diplôme supérieur à Bac+2	14,3	12,6	12,8
Baccalauréat + 2 ans	6,4	11,8	11,3
Baccalauréat ou brevet profes.	14,5	18,7	18,4
CAP, BEP	12,7	24,3	23,3
BEPC seul	7,5	12,2	11,8
Aucun diplôme ou CEP	44,7	20,3	22,5
Diplôme non déclaré	0,0	0,0	0,0
Ensemble	100,0	100,0	100,0
Effectif (en milliers)	3 520	36 097	39 617

Note : résultats en moyenne annuelle.

Champ : France métropolitaine, personnes âgées de 15 à 64 ans.

Source : Insee, enquêtes Emploi du 1er au 4ème trimestre 2007.

La dénomination « non-immigrés » vaut car parmi ceux-ci sont inclus les Français et les naturalisés. Par souci de définitions, il nous faut préciser, avec l'appui des chiffres de l'Insee, qu'à mi-2004, 3,5 millions d'étrangers vivaient en France. Un peu moins de 3 millions d'entre eux sont nés à l'étranger, tandis que 550.000 sont nés en France.



Parmi les immigrés recensés, 1,7 million (35%) sont originaires de l'Union Européenne. Depuis 1999, les migrants de l'Europe orientale, hors UE sont en forte progression et comptent déjà pour 5% en 2004. Les immigrés natifs du Maghreb sont au nombre de 1,5 million en 2004 (30%) et ce en toute logique puisque cette immigration est ancienne et a été massive dans les années 60 et 70. Et 1,4 million de personnes sont originaires d'autres

parties du monde, soit 29 % de la population immigrée en 2004 contre 20 % en 1999, donc en augmentation. Pour l'essentiel, elles sont originaires d'Asie (48 % dont 16 % de Turquie) et d'Afrique subsaharienne (40 %) dont sept sur dix viennent d'un pays anciennement sous administration française.

L'immigration vers la France devient plus sélective et plus qualitative en compétences. Elle reste néanmoins très liée à nos anciennes colonies donc très francophones.

Étrangers actifs selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe (en milliers)

	Année 2008					
	Hommes	Hommes (1) (en %)	Femmes	Femmes (1) (en%)	Total	Total (1) (en%)
Agriculteurs exploitants	e	e	e	e	e	e
Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	90	7,8	22	4,4	112	6,8
Cadres, professions intellectuelles supérieures	90	3,4	67	4,0	157	3,6
Professions intermédiaires	111	3,4	75	2,3	186	2,9
Employés	107	5,5	346	5,5	453	5,5
Ouvriers	494	9,4	128	10,0	622	9,5
Chômeurs n'ayant jamais travaillé et catégorie socio-professionnelle indéterminée	e	e	e	e	e	e
Total	907	6,2	663	5,0	1 569	5,6

e : estimations.

(1) : pourcentage calculé par rapport à l'effectif total (français + étrangers) de la catégorie.

Note : résultats en moyenne annuelle.

Champ : France métropolitaine, population des ménages, actifs de 15 ans ou plus.

Source : Insee, enquête Emploi.

A la lecture de ces chiffres, on peut affirmer que la mobilité internationale est une réalité. Cependant, la mondialisation, si elle apparaît, n'est pas pour autant ce que l'on entend ou lit dans les médias. Si mondialisation il y a, elle est plus visible dans les choix d'émigration de nos ressortissants français que dans l'origine des immigrants vers la France.

Visiblement l'immigration devient plus sélective par le niveau des formations de la population immigrée en France mais nous ne disposons pas de statistiques plus précises (interdites par la Loi) pour savoir quelles sont les origines de pays des diplômés de l'enseignement supérieur, niveau de premier intérêt en compétences pour les entreprises. Ce qui est fortement probable, c'est qu'avec le taux de diplômés supérieurs leur place dans l'encadrement des entreprises devrait être plus visible. Ce qui nous amène à pointer le management de la diversité (voir chap. 4.2).

2. L'ENJEU DES NOUVELLES ORGANISATIONS

2.1. De par la réforme des Etats

En France, la réforme de l'Etat est en cours avec, dans tous les ministères et dans tous les organismes sous tutelle, des contrats d'objectifs et de gestion orientés 2011 avec des critères drastiques quant aux impacts d'économie et d'organisation, donc de management. La fonction publique est entrée dans une mutation sans précédent dont les medias parlent peu car les effets ne sont pas encore visibles sauf concernant le nombre de postes non remplacés suite aux départs en retraite.

Côté Europe, il y a l'émergence d'une Europe politique et sociale. Là aussi, les premiers éléments sont en place et vont se décliner progressivement sur base des objectifs stratégiques évoqués ci-dessus (chap.1.1).

Au plan international, de nouvelles donnes supranationales vont se mettre en place dans la continuité opérationnelle des décisions du G20 qui va devenir de plus en plus l'organe des décisions politiques. Le retour en arrière est impossible et pas souhaité. Le FMI est déjà ou va être renforcé dans ses prérogatives et moyens financiers d'action. L'ONU sera sous peu réformée avec la refonte du concept de consensus (cf. échec du sommet de Copenhague) et du rôle du Conseil de Sécurité. Puisqu'une puissance étatique se définit par le politique, l'économique et le militaire (cela est immuable), comment imaginer un G20 seulement politique ?

Ces modifications profondes de la conduite du Monde sont imposées par la globalisation des moyens Internet et informatiques. Pour ces moyens et surtout via ceux qui les maîtrisent (de la « world enterprise » au citoyen lambda), les frontières étatiques sont devenues des abstractions. Beaucoup de fondements culturels sont malmenés sous l'impact des marques commerciales (promenez-vous dans les centres villes de n'importe quel pays) et des mœurs sociales (films, nourriture, musique...). Parce que le monde ne peut plus être vu de la même manière, nos organisations d'entreprises et étatiques doivent muter en conséquence et, si possible, en anticipation.

2.2. Sous l'impact de phénomènes globaux

En plus ou concomitamment, il y a encore d'autres phénomènes impactant :

- Les contraintes climatiques et d'économies des sources énergétiques, si elles permettent l'émergence d'une nouvelle « économie verte » vont aussi bouleverser la structuration de nos coûts économiques avec la hausse du prix des énergies et l'institutionnalisation d'une fiscalité énergétique (appelée taxe carbone ou autrement). Leur impact sur les comptes d'exploitation des entreprises fera que, sous dix ans, la variable d'ajustement de certaines entreprises sera l'énergie et non plus l'emploi et que la géographie des lieux de production sera revue. Finie la production en pays à bas coût si le coût énergétique de transport contrebalance le gain salarial. Le système

CONSILIO

fiscal est un outil aussi structurant pour un pays que le système de rémunération pour une entreprise.



Exemple d'illustration prospective datée de 1930 : déjà l'idée du visiophone mais en vêtements d'époque !

- L'amplification des technologies de communication (*) qui vont faire exploser la notion de lieu et de territoire. Le bureau de demain est le PDA que vous avez en poche. Ce même PDA va devenir votre interface de paiement, de badge pour une manifestation, de clef d'entrée de votre résidence. La norme technologique mondiale pour ce faire vient d'être homologuée fin octobre. Si elle est homologuée, c'est que la technologie est au point. Sa diffusion va déferler. Que vous jugiez cette technologie bonne ou mauvaise, le fait est qu'elle existe, là maintenant. De fait, l'entreprise en réseau, sans obligation d'avoir du personnel à demeure dans un siège de quelques milliers de M² physiques, va se mettre en place. La matérialisation de ces technologies fera la dématérialisation des entités administratives avec les gains énormes de productivité administrative en corolaire.
- Les relations sociales occidentales construites sur 200 ans d'histoire industrielle vont aussi se métamorphoser pour répondre à ces environnements et aux attentes du corps social formé par les générations montantes. Qui peut être certain que le CDI salarial restera le contrat de travail majoritaire, même de manière relative, dans dix ans ? Quand vous inscrivez dans la loi française la nouvelle donne de représentativité syndicale et que cette même loi donne primauté aux accords d'entreprise, toute la structure de la négociation sociale en est changée. Quand vous mixez l'impact des technologies et l'organisation des entreprises en réseau avec la montée des contrats de sous-traitance ou co-traitance avec des experts et producteurs indépendants ou constitués en petits réseaux ou TPE, la conception d'une nouvelle donne sociale est en marche.

() Sur ce sujet, un cahier d'études prospectives va être prochainement publié par le Cercle de la Prospective RH (voir en fin de document)*

3. UN MARCHÉ DE L'EMPLOI EN TRANSFORMATION

3.1. Des emplois toujours plus qualifiés et différemment localisés

Selon une étude récente du Cedefop couvrant 25 états membres de l'UE, la demande de savoir-faire hautement qualifié n'a pas atteint son niveau maximal. A l'heure actuelle, 80 des 210 millions de travailleurs européens exercent des métiers non manuels hautement qualifiés et cette proportion devrait encore augmenter d'ici 2015 avec la création de 12,5 millions d'emplois au niveau de qualifications le plus élevé, 9,5 millions d'emplois de niveau intermédiaire, mais avec une baisse de 8,5 millions d'emplois tenus par les travailleurs peu qualifiés.

Actuellement, une deuxième génération de transfert d'emplois industriels est en cours. Pour continuer de permettre une production low cost en main-d'œuvre peu qualifiée, bon nombre de productions délocalisées des pays ouest européens vers l'est européen migrent vers le pourtour sud Méditerranéen. En fait, les progressions de salaires (ou rattrapages selon le point de vue des uns ou des autres) sont deux fois plus rapides dans les pays de l'est européen qu'ils ne l'avaient été en Espagne, au Portugal, en Grèce ou en Irlande il y a 35 ans. Ceci d'autant plus que ces pays sont peu peuplés et donc très vite saturés en emplois avec une main d'œuvre en évolution qualifiante et l'émergence d'un syndicalisme diffus où la négociation sociale ne s'est pas (encore) codifiée.

Avec l'émergence d'une fiscalité environnementale, qu'elle soit basée sur la consommation d'énergie ou l'émission de gaz polluants, la carte mondiale de localisation des sites de production ou de distribution risque de se reconstruire. La raréfaction des énergies et donc l'augmentation de leur coût d'achat, mais aussi les choix fiscaux, auront des impacts très différents d'un secteur d'activité à un autre.

Prenons seulement l'exemple de l'automobile. En 2020, le moteur à explosion existera toujours et des voitures ainsi équipées circuleront encore, mais quelle sera la place de ce type de moteur dans les gammes de véhicules de nos constructeurs et qui seront ces constructeurs ? En effet, si l'on fait le pari d'un scénario d'émergence du moteur électrique, les compétences de conception migrent du motoriste vers l'électronicien forte puissance. En ce cas, pourquoi l'équipementier maîtrisant la technologie ne prendrait-il pas le contrôle du fabricant assembleur châssis / carrosserie / moteur ? Ces changements technologiques et la quasi faillite de General Motors ouvrent le champ à une restructuration profonde du secteur automobile. A suivre.

Vous pouvez faire l'exercice pour tous les secteurs d'activités. Aucun ne sera épargné au cours de la décennie à venir.

On imagine aisément comment cela va impacter la demande de compétences en termes de niveaux de qualification et les flux migratoires sectoriels et géographiques que cela entraînera. Et sur cette décennie, il n'y a pas encore besoin de formellement considérer l'impact de la dérégulation climatique. Mais on peut l'anticiper...

3.2. Le remplacement des départs massifs en retraite et les gains de productivité

A ces mouvements sectoriels et géographiques, il faut ajouter le phénomène des départs massifs en retraite. Du jamais vécu donc personne n'en a expérience. Cependant, c'est un phénomène limité aux pays de l'Europe de l'Ouest et au Japon. Les USA ne sont pas concernés grâce à une natalité soutenue de leur population d'origine hispanique (ce qui posera à 20 ans un réel problème linguistique).

Ces départs sont inscrits comme des faits à venir, inéluctables. On peut s'en faire quelques projections et impacts possibles. Passons ceux des DRH qui vous disent qu'il n'y aura aucun souci selon l'idée reçue que mathématiquement entre sortants et entrants, moins les emplois détruits et plus les gains de productivité, l'équation sera résolue. Le propos a une vertu rassurante, mais ne tient pas.

Rien qu'en France, un tiers des salariés et fonctionnaires seront partis ou partiront en retraite entre 2005 et 2020, soit 800.000 personnes en moyenne par an face à l'arrivée de classes d'âge de 725.000 personnes entrant sur le marché du travail, dont seulement 180.000 ont un diplôme supérieur à bac+2 (hors 6.700 médecins), sans augurer de l'inadéquation de certaines formations face aux besoins des entreprises et administrations (Etat et collectivités). N'oublions pas cet employeur très attractif pour 70% des jeunes (et donc très concurrentiel) qu'est la fonction publique.

Répartition des sortants de formation initiale en fonction de leur diplôme le plus élevé

Année de sortie de formation initiale	Moy 02-04		Moy 04-06	
	en milliers	en %	en milliers	en %
Ecoles supérieures	44	6	45	6
DEA, DESS, Master, Doctorats	51	7	59	8
Licence, maîtrise	78	11	77	11
Diplôme d'études universitaires générales	8	1	6	1
Total diplômés études générales et techn. longues	181	25	187	26
BTS, DUT et équivalents	100	14	93	13
Paramédical et social	22	3	26	4
Total diplômés des études techn. et prof. courtes	123	17	119	17
Baccalauréat général	57	8	59	8
Baccalauréat technologique, professionnel et assimilé	116	16	104	14
Total bacheliers	173	24	163	22
CAP BEP ou équivalent	127	17	126	17
Total diplômés des seconds cycles secondaires	300	41	289	39
Brevet seul	46	6	58	8
Aucun diplôme	75	11	76	10
Total Brevet et aucun diplôme	121	17	134	18
Total sortants de formation initiale	725	100	729	100

Note : les flux de sortants de formation initiale sont estimés à partir des enquêtes trimestrielles sur l'emploi l'année suivant leur sortie (moyenne des quatre trimestres). Les cohortes de sortants sont constituées à partir des réponses à la question sur l'interruption du parcours initial.

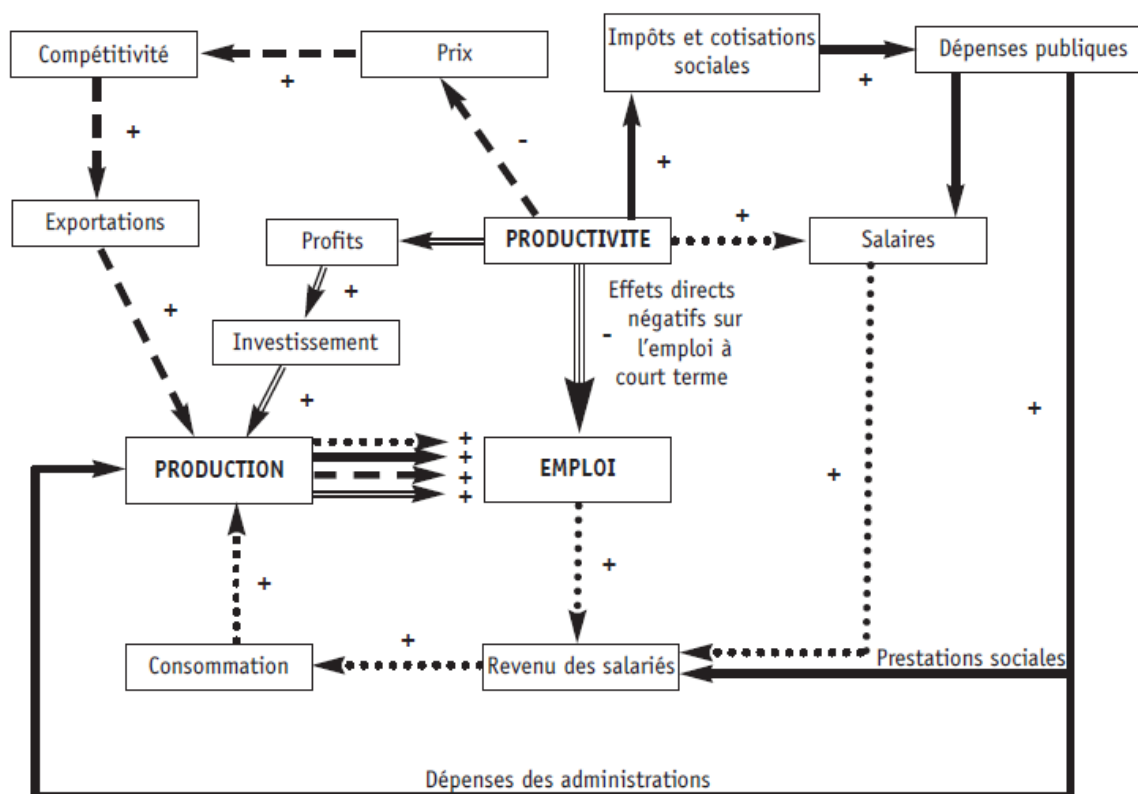
Champ : France métropolitaine.

Sources : ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche - Depp, statistiques scolaires ; Insee, enquêtes Emploi (moy. annuelle), données révisées en fonction des estimations démographiques 2007.

L'approche RH actuelle est globalement focalisée sur le gain de productivité pour ne pas remplacer un pour un, et sur le transfert de compétences. C'est l'approche réactive face au phénomène. Dans l'état actuel de la conjoncture économique, cela paraît suffisant. Néanmoins, le tableau ci-dessus laisse augurer quelques inadéquations entre besoins des entreprises et niveaux de formation en sortie de système éducatif. Le besoin de pouvoir à des emplois qualifiés, dont il est fait mention dans le rapport cité du Cedefop, fait référence à des diplômés de niveau bac+2 et au-delà. C'est-à-dire 43% d'une classe d'âge où il convient de retirer les personnels médicaux, ce qui ramène à 37%, soit 270.000 jeunes diplômés dont on sait que certaines formations universitaires ne sont pas plébiscitées par les entreprises. Est-ce suffisant face aux besoins de strict renouvellement ? Mais surtout face aux besoins en R&D et en ingénieurs en lien avec le développement des technologies en électronique, télécoms, informatiques, énergie,...

Quant à juguler le phénomène par les gains de productivité, en termes d'analyse économique on sait qu'il y a plus d'effets positifs que négatifs à moyen terme sur l'emploi par tout un jeu d'effets positifs et négatifs, directs et indirects, décrits dans le schéma ci-après. La productivité a du bon et n'évitera pas la problématique de l'emploi. Elle ne fait que la reporter ailleurs à un autre temps relativement court. En tous les cas, bien plus court qu'une décennie.

LES EFFETS DIRECTS ET INDIRECTS DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ SUR L'EMPLOI

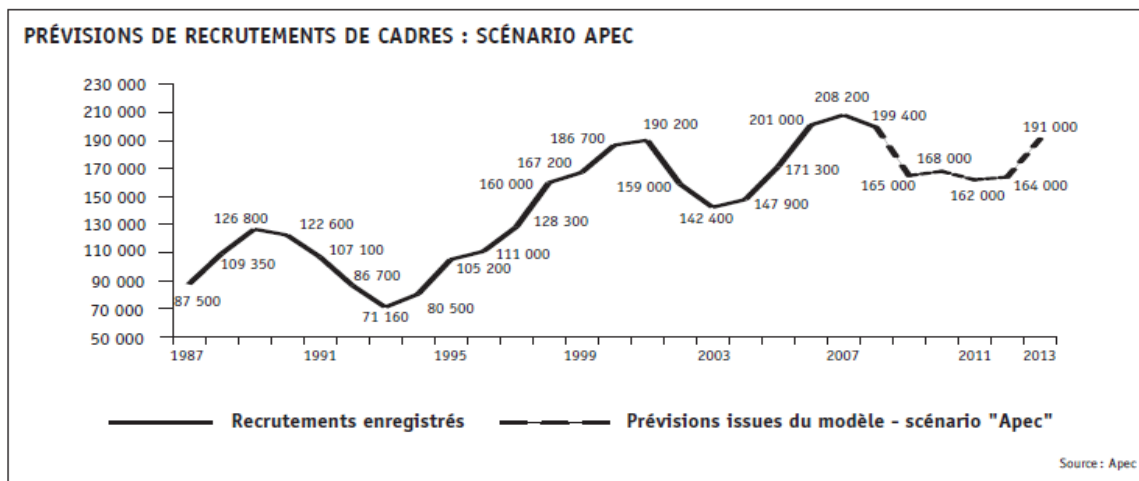


Source : J.M. Albertini/A. Silem, « Comprendre les théories économiques », éditions du Seuil, 1986

3.3. Un marché de l'emploi toujours tendu

Ayant répondu aux arguments de la mathématique des départs en retraite et des arrivées de classes d'âge dans l'emploi et aux bienfaits de la productivité, souvenons-nous qu'entre 2005

et 2008, il y a eu 200.000 embauches ou promotions au statut cadre (source Apec) et qu'au printemps 2008 tous les journaux titraient sur la pénurie de compétences.



Ci-dessus, l'APEC a fait une prévision qui présente un marché de l'emploi cadres revenu à 165.000 recrutements annuels en 2009 et qui reste stagnant jusqu'en 2012 pour reprendre assez fortement (+17%) en 2013. Tout laisse à penser qu'alors le marché sera considéré comme tendu. A nouveau. Cependant, ce scénario prend en considération les effets conjoncturels estimables c'est-à-dire la croissance économique, les départs en retraite, les besoins des entreprises, les gains de productivité... Mais pas les possibles phénomènes structurants que nous pointons à travers l'organisation des Etats et des entreprises, l'impact des nouvelles fiscalités environnementales et la refonte des localisations de production.

Avec une vision à 2020, plusieurs discordances apparaissent :

- Parmi ceux qui partent en retraite, il y a les trois quart des dirigeants et cadres supérieurs des sociétés ce qui provoque une aspiration des rangs inférieurs. Mais sont-ils tous préparés et formés pour ce niveau de compétences ? Si oui, sont-ils fidélisés pour ce parcours ?
- Nous avons perdu certaines compétences de production (ex. en fonderie, ameublement, mouliste, textile, mécanique) et mal entretenu certaines (énergie nucléaire, électronique). Comment allons-nous les réintégrer ou les soutenir face à la future demande ?
- La globalisation du marché de l'emploi des compétences clefs se fait plus au détriment de départs de compétences françaises vers l'étranger qu'inversement.

3.4. Un problème structurel mésestimé

De fait, nous allons vers un marché du travail encore plus paradoxal que ces 20 dernières années. D'une part, avec la présence encore plus forte d'un chômage structurel amplifié résultat de l'éviction d'emplois de production industrielle. D'autre part avec une raréfaction des compétences recherchées.

Le phénomène n'est pas nouveau. Il a été pointé dans le rapport de la Commission Boissonnat daté de 1995 : « Le travail dans 20 ans » et déjà cité. L'Europe et la France seront

importateurs de main d'œuvre qualifiée à partir de 2008-2012. Nous y sommes. La crise bancaire de septembre 2008 génère une conjoncture économique qui masque temporairement l'énorme problème structurel européen de la population active. Et la bonne tenue de la natalité française depuis 2000 n'aura des effets bénéfiques qu'à partir de 2025.

Certains niveaux ou spécialités de compétences cités ci-dessus sont et seront recherchés et rares. Le recours à l'immigration d'une main d'œuvre sélectionnée est plus que probable dans les secteurs et les métiers déjà cités, mais également dans ceux de notre quotidien allant de la maintenance d'immeubles (plombiers, électriciens, ascensoristes, menuisiers,...) aux professions médicales, en passant par les métiers de bouche et d'hôtellerie.

Oui, au rythme des choix actuels de formation des jeunes, l'artisanat de boulangerie, traiteur, restaurateur sera en forte régression dans la prochaine décennie. Le rayonnement du savoir vivre français en sera atteint. Très directement le risque de plafonnement ou de régression existe pour le dimensionnement de l'industrie française du luxe. De même pour l'entretien de notre patrimoine architectural ou notre aura gastronomique, deux composantes non négligeables de notre économie touristique, élément fort de notre balance commerciale, tout comme le luxe. En matière de démographie des populations actives, les impacts économiques sont quelquefois insoupçonnés.

3.5. Vers un nouveau marché du travail

Comme la Nature, les entreprises ont horreur du vide. De fait, un nouveau marché du travail va émerger pour combler ces tensions que nous avons déjà connues mais qui, derrière le faux-semblant actuel, sont promptes à ressurgir, voire à s'amplifier. Pour cela, deux grands axes sont à envisager avec des impacts secondaires.

D'abord, le recours à l'analyse des compétences et aptitudes en primauté complémentaire des expériences et formations initiales. Mais pas en lieu et place car il y a des limites évidentes à la méthode pour certaines fonctions. Pour exemple, la généralisation de la méthode des habiletés déployée par Pôle Emploi est certainement une manière d'identifier les aptitudes à un emploi d'exécution. C'est le vecteur d'intérêt pour fluidifier le recrutement des personnels de production, du BTP ou de l'artisanat manuel.

Pour les cadres, il y a lieu de développer plus avant les référentiels de compétences et les méthodes d'analyse des candidats. Plusieurs outils existent déjà notamment pour l'analyse comportementale et de raisonnement, mais d'autres sont en développement notamment en matière d'assessment. A aujourd'hui, leur pertinence est à considérer. Nul doute qu'elle s'améliorera très vite. Ces outils doivent permettre de mieux identifier les potentiels aux fonctions de management et ou permettre des mobilités horizontales pour décloisonner les mouvements entre services.

Ensuite, l'autre changement en profondeur viendra du lien contractuel de travail. Le classique CDI salarial perd régulièrement du terrain. Nous sommes à affirmer qu'il ne sera plus la forme majoritaire de contrat de travail. A preuves, les projets de mise en place d'un contrat unique ou l'apparition du statut d'auto-entrepreneur.



CONSILIO

Face au recours temporaire à telle ou telle compétence ou force de travail, l'intérim et le CDD ont pris leur place mais ne sont qu'une étape. Pour les détenteurs d'une expertise métier ou d'expériences spécifiques, les formules sous statut d'indépendant (en EURL ou en libéral), de portage salarial, et maintenant d'auto-entrepreneur vont prendre de l'ampleur. La tendance de fond est là qui fera que, sous cette décennie, les entreprises vont recourir de plus en plus aux services externalisés certes, mais aussi au travail en réseau (permanent ou ponctuel) avec différentes expertises elles-mêmes agissant en solo ou en petit réseau ou TPE très mobiles dans leur dimensionnement. On va vers de l'achat de compétences sur base de contrats d'objectifs ou de temps passé, bien au-delà des stricts métiers du conseil.

En cela, l'exemple du Krief Consulting Group (repreneur médiatisé de DMC et Heuliez) est peut être précurseur : dans chaque structure reprise, la production, la R&D et la distribution commerciale sont maintenus au détriment des sièges sociaux qui sont démantelés et externalisés par le recours à de multiples experts sous contrats ponctuels ou permanents. Choix de bon sens ou maximisation d'une rentabilité non pérenne ? A suivre et observer.

La frontière juridique ou physique d'une entreprise était déjà difficile à cerner par le jeu des sous-traitances et des externalisations. Le foisonnement de micro collaborations va rendre encore plus nébuleux l'identification du dimensionnement et de l'impact économique réel des entreprises, grandes ou petites car le poids de CA n'a pas de signification en lien avec ce choix d'organisation.

Il en résultera une flexibilité d'organisation qui rejaillira sur l'organisation du travail par la réelle émergence du travail en réseau hors toutes notions de territoire ou de proximité. Et de ce fait le travail à domicile va aussi s'accroître permettant l'accès à des compétences inertes ou restées volontairement en marge par choix ou obligation de vie. Ce qui est encore une organisation présentée comme exceptionnelle aujourd'hui sera banalisée demain. Avec autant d'impacts en retour sur le fonctionnement du marché de l'emploi, très certainement plus fluide.

La tendance d'évolution vers un tel marché de l'emploi est engagée car elle est en lien avec les nouvelles réglementations sociales qui se mettent en place, avec les capacités technologiques et surtout avec les comportements et attentes des générations montantes.

4. L'EMERGENCE DE NOUVELLES COMPETENCES A INTEGRER

4.1. De par les comportements

Il est commun de parler de conflit de générations en exacerbant toujours la nouvelle génération montante comme par trop différente, inconsciente, tumultueuse,... Cette même génération montante se sentant incomprise et trouvant ses « anciens » trop classiques, démodés,... Cela fait partie des clichés et idées reçues.

En fait, les ruptures générationnelles sont perceptibles depuis 1945 et elles se sont accélérées depuis 1990. D'une périodicité sur 15-20 ans, on est passé à 5-7 ans. Il suffit d'entendre les propos tenus par les 27-28 ans sur les nouveaux diplômés pour s'en convaincre. Ceci est en lien avec l'accélération de l'émergence des technologies de la communication.

Ceci étant, de 1945 à 1990, globalement 2 générations se côtoyaient sur une durée de vie de travail. Depuis 1990, le phénomène s'est très vite accéléré et on passera à 7 ou 10 « générations technologiques » simultanément en âge de travailler en 2020 sur une durée de 40 ans et + de travail. Les plus anciens auront débuté à l'époque des premiers PC, jusqu'à ceux d'aujourd'hui élevés à la console Nintendo et les plus jeunes, ceux de demain, seront fans de l'ipod et des réseaux sociaux. Mais si le problème est dans la confrontation des comportements qui percutent les rapports générationnels (même sur des périodes courtes de 5 ans), il ne bouscule que très peu les valeurs. Exemples, les valeurs travail, solidarité, bien être, restent des réalités, mais dans la revendication du vécu individuel (et non pas individualiste) d'où le comportement de zappeur, la recherche de jouissance immédiate,...

Les sociologues parlent de la génération Y pour les 20-30 ans actuels, mais il arrive la génération des « enfants roi ». Ceux qui n'auront reçu que peu de limites éducatives par déliquescence de l'autorité parentale et professorale, adeptes du tout tout de suite. Cette génération sera peut être plus difficile à insérer dans le monde structuré de l'entreprise. Mais ils auront toujours l'échappatoire de choisir de travailler sous statut d'indépendant en réseau ou en zappeur de contrats selon leurs envies.

Ce qui est acquis dans le comportement inconscient des nouvelles générations, c'est que la satisfaction, la jouissance du court terme est prioritaire sur les notions de sécurité long terme d'où l'intérêt pour les parcours professionnels (rapides bien sur) et le variable individuel.

Mais la fierté d'appartenance compte toujours comme référence sociale surtout via des actions de type solidarité collective. Elle peut s'incarner dans la bande de copains, l'équipe de sports, très souvent dans une action d'engagement type ONG, mais aussi dans l'entreprise. L'esprit d'entreprise a donc de la concurrence. D'où la vigilance quant à la réputation de l'entreprise et de ses dirigeants, son éthique produits et achats, ses engagements RSE,...

4.2. La prise en compte de la diversité

Les impacts décrits dans ces pages en matière de GRH seront multiples. Mais l'un des plus importants, selon nous, sera la gestion de la diversité. Le sujet a trop souvent été mal abordé dans les débats. De manière réductrice et trop souvent en amalgame avec des considérations politico-religieuses.

Il est important de le poser lucidement et sereinement en allant au-delà des 18 critères jugés discriminants par la Halde et donc sanctionnables au regard de la Loi française. Il ne s'agit pas seulement des questions d'intégration et d'égalité tant envers les collaborateurs d'origine étrangère et/ou d'origine ethnique différente. Il en va de l'intégration et de l'égalité envers et entre tous les collaborateurs ayant une pratique religieuse, une orientation sexuelle, un handicap... Alors que bien souvent nous n'avons pas encore réglé l'égalité homme-femme ou générationnelle avec les seniors ou les jeunes. Il y a donc là un énorme travail de fond à mener pour que nos entreprises soient considérées comme socialement éthiques et attractives sur le plan international.

Sur ce sujet de « la diversité à l'horizon 2020 et son impact sur le management », nous animons sur 2009-10 un groupe de réflexion prospective dont les travaux seront livrables au sortir de l'été 2010.

Et ce sujet de la diversité ne peut être incarné que par le management supérieur exemplaire et vigilant. Le monde anglo-saxon des affaires nous prouve combien le sujet est porteur de sens dans le climat interne d'une entreprise. Les cotations sociales des entreprises tiendront compte de ces critères d'égalité de traitement. Les générations montantes des moins de 35 ans y sont plus sensibilisées. Si l'on analyse les enquêtes d'opinion, il est lisible que leur choix d'engagement au sein d'une entreprise tiendra compte de manière globale des engagements RSE de la dite entreprise. Et comme cette génération formera les quadras de 2020, il faut prendre en considération leur état d'esprit.

4.3. Le leadership des managers

La diffusion des savoirs devenant planétaire et accessible à tout cerveau bien formaté, les compétences de savoirs et de techniques vont se lisser et se mondialiser. L'intelligence collective prend définitivement le pas sur l'intelligence individuelle. Resteront en différentiel fort, les compétences linguistiques et surtout comportementales pour animer cette intelligence collective. C'est donc encore plus par les personnalités (valeurs + comportements) adaptées aux typologies des entreprises (organisation + état d'esprit) que les choix et formations de managers se feront. C'est-à-dire développer de nouvelles dimensions du leadership.

Parmi ces compétences, nous en identifions quelques unes issues de diverses études sur le leadership menées au plan international (réf. Hudson, Edhec, Institut Manpower) :

- La vision spatiale et temporelle réelle, c'est-à-dire la capacité à comprendre l'interaction complexe des projets et enjeux dans différents contextes socio-culturels ou économiques ;

- L'empathie sociale, l'ouverture aux autres, l'intégration des différences à travers la capacité à manager à distance et dans l'instant ;
- L'expertise d'un minimum de compétences clefs en lien avec le métier ;
- La légitimité et la transparence du pouvoir donc le sens des responsabilités assumées illustré par le courage managérial de dire le pourquoi des choses et de tenir les engagements pris.

Dans le monde du buzz sur Internet, la réputation d'une entreprise ou de ses dirigeants va vite devenir un indicateur considéré, mais un indicateur d'une rapidité et d'une violence très particulière quasi impossible à maîtriser. Comme les notations et les réputations d'entreprises et / ou de dirigeants compteront, l'exemplarité et le contrôle de soi deviendront des compétences managériales recherchées.

4.4. Par la formation initiale et continue

Au chapitre 3.2, nous avons pointé l'écart entre les types de formation et les besoins des entreprises. Si l'éducation intellectuelle reste un enjeu majeur, l'écart sera toujours constaté car les besoins des entreprises sont polymorphes et évoluent très vite.

C'est sur ce constat qu'un vaste projet de refonte de la formation supérieure est projeté par l'Union Européenne pour mise en œuvre à partir de 2015. Il s'agirait de normes et de principes européens de formation pour uniformiser les savoirs et fluidifier le marché de l'emploi dans l'UE. La grande innovation est d'associer très étroitement l'université et les grandes entreprises dans les contenus pédagogiques et dans une forme d'alternance continue. Les diplômes seraient décernés avec la double validation université / entreprises. L'objectif est de former au plus proche du besoin opérationnel immédiat.

Par après, le concept de formation tout au long de la vie doit être mis en œuvre car il est illusoire d'envisager en 2010 quarante années et plus de vie professionnelle sans adaptation du savoir. Les réponses sont multiples en lien avec les besoins. Cependant, une des réponses principales se situe dans la multiplication des universités d'entreprises avec un enseignement mixte entre professionnels et enseignants. Ce qui ne sera que la prolongation du projet européen décrit ci-dessus, donc en cohérence.

Ce faisant, cela ajoute une nouvelle compétence pour chacun (et pas que les managers) : celle de la pédagogie. Donner envie d'apprendre à apprendre et transmettre / partager le savoir. C'est une compétence comportementale très difficile à acquérir. En Allemagne, il est constant de voir des managers supérieurs qui ont eu une mission interne ou externe de formateur dans leur cursus. C'est un acquis de formation et de compétences intégré depuis longtemps, certainement en lien avec la culture de l'apprentissage.

CONCLUSION ou De l'intérêt de la prospective

Selon les scénarios que nous avons décrits, il y a tout lieu de penser que la décennie à venir verra se produire un tsunami démographique et social mêlé à de profondes évolutions organisationnelles et comportementales. Il faut en prendre conscience pour anticiper car les GPEC projetées sur la base des vérités d'hier sont potentiellement caduques de par ces données de fond en mouvement accéléré. Nous avons pointé plusieurs d'entre elles et brossé rapidement ce que nous pensons être leurs impacts.

De fait, les politiques RH sont à repenser. La vocation de Consilio est d'y contribuer par la double approche, prospective et opérationnelle, du développement RH. Nous n'avons pas prétention d'avoir été exhaustif et devin dans nos propos. Nous n'avons pas non plus fait de réelles analyses prospectives car la méthode se fonde sur une mise en intelligence collective et donc adaptée à un sujet spécifique. Votre entreprise, votre secteur d'activités, votre bassin d'emploi, par exemples.

Néanmoins, nous avons usé de raisonnements de type prospectif pour ouvrir le champ des possibles et les confronter pour se forger une vision de ce qui pourra être et de comment l'aborder de manière anticipée, préactive, pour le décliner en actions de court terme.

Au final, ces actions ne peuvent être que personnalisées, issues de vos choix et décisions. Le but d'une démarche prospective est de forger la vision des possibles (à 5, 10 ou 30 ans selon le sujet) pour cadrer l'action de court terme. Evier d'être trop souvent en réactivité face aux enjeux.

A propos de CONSILIO

Depuis 1995, nous sommes convaincus de l'apport des méthodes de réflexion prospective. Nous en avons pris conscience face aux enjeux démographiques en participant aux travaux de Futuribles (1998-2001) sur l'évolution des populations actives. Depuis 2008, nous sommes parmi les fondateurs du Cercle de la Prospective RH.

Nous avons fait le choix de former les consultants de Consilio aux techniques d'animation prospective car c'est pour nous un des meilleurs moyens d'apporter et de personnaliser une vision et une déclinaison d'actions dans nos interventions de conseil auprès de nos clients.

Nous restons tournés vers vous pour échanger au sujet des thèmes de ce dossier ou sur nos méthodologies.

Bruno HUBERT
06 74 75 25 84

A propos du Cercle de la Prospective RH



Pour tout renseignement :

www.cp-rh.com

ou

Audrey BRUGEROLLES : 01 47 43 15 63 et audrey.brugerolles@grouperhm.com

Plusieurs groupes d'études prospectives sont mis en place :

- L'impact des risques psycho-sociaux sur les politiques RH à 2015
- L'impact des évolutions du secteur santé sur les métiers à 2030
- Nouvelles technologies, nouvelle culture : quel management ?
- L'impact de l'international sur les politiques RH à 2015
- L'impact de la diversité sur les politiques RH à 2015-20
- L'impact du développement durable sur les politiques RH à 2015

Chaque groupe a pour objectif de produire un cahier reprenant ses réflexions. Celui concernant les nouvelles technologies a déjà rendu ces travaux.