



CONSILIO

Quelles compétences pour la
décennie 2010-2020 ?

■ Que nous réserve 2010-2020 ?

Rien n'est certain, mais il y a des possibles vrais et quatre enjeux émergents changeront la donne 2010-2020 en GRH :

- Le problème structurel démographique
- Les nouvelles organisations des entreprises et des états
- Les compétences à promouvoir
- Les comportements et valeurs des futurs talents

■ Le contexte démographique global Chiffres EU et Insee

Rapport officiel du 12/10/06 de la Commission Européenne
« L'avenir démographique de l'Europe, transformer un défi en opportunité »

- Chute de la fécondité (1,5 enfant / femme en 2004)
- Accroissement de l'espérance de vie
- Vieillesse de la population (+77% des + de 65 ans)
- Diminution de la population active (-16% soit -48Mpers).

Diagnostic lucide et douloureux :

- Réformes drastiques des systèmes de protection sociale
- 'Modernisation' du marché du travail

■ Ne pas confondre impact démographie avec questions sociales

D'ici à 2020, un tiers des personnes qui travaillaient en 2005 auront quitté le marché du travail et la « bombe démographique » s'explique par :

- Un problème de financement des retraites, et non de vieillissement de la population
- La réticence des entreprises et des citoyens à modifier leurs anticipations et comportements, en particulier face à la modernisation / transformation du marché du travail

■ L'UE a défini 5 domaines d'action stratégique

- Favoriser de nouvelles politiques visant à mieux équilibrer vie professionnelle, privée et familiale (la France est considérée en avance)
- Améliorer les possibilités d'emploi pour les personnes âgées
- 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

■ Côté population française

- 64 millions d'habitants estimés en 2008

Dont 90% de Français de naissance (4,3% naturalisés et 5,7% étrangers)

- Solde naturel de + 290.000 / an grâce à 800.000 naissances en moyenne depuis 2000

+ environ 150.000 naturalisés / an (100-120K entre 85-95)

→ Dans 20 ans (seulement), on sera mieux lotis que nos voisins

→ La diversité amplifiée des origines est inéluctable

■ L'emploi des femmes à reconsidérer

L'emploi féminin en France est en progression constante.

Nous avons un des plus fort taux d'Europe.

Essentiellement, à + de 70%, dans la fonction publique, les services aux personnes, le commerce et parmi les employés administratifs.

Mais aussi 42,5 % des cadres d'entreprises, 20% des ingénieurs et 54,4% des professions scientifiques.

En même temps, le taux de fécondité est à 2 enfants /femme avec une politique familiale parmi la mieux côtée en Europe.

Au sortir de la crise actuelle, l'emploi féminin sera supérieur en nombre à l'emploi masculin, comme il l'est déjà aux USA et Canada.

■ La femme est-elle l'avenir de l'emploi cadre ?

Proportion de bacheliers ayant obtenu une mention				
	Filles		Garçons	
BAC - Séries générales	Assez bien	Bien / Très bien	Assez bien	Bien / Très bien
Littéraires	25,0	13,4	23,5	11,1
Economiques et sociales	28,5	13,8	28,1	10,7
Scientifiques	28,7	30,6	29,0	25,6
Source : ministère de l'Éducation Nationale				

- Les filles sont-elles proportionnellement plus intelligentes ou seulement plus matures à 18 ans ?
- Ou peut être les deux à la fois ?

■ La femme est-elle l'avenir de l'emploi cadre ?

Diplôme le plus élevé obtenu 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 équivalent	15,4	21,7	25,8	33,2	24,2	34,2	21,7	29,2
Baccalauréat ou brevet professionnel	23,0	23,3	17,2	14,5	16,1	12,2	12,1	11,2
Baccalauréat + 2 ans	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 plus	69,1	60,0	48,5	41,7	36,4	32,2	27,7	28,9

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

Les femmes sont maintenant plus diplômées que les hommes :

- Pour quelles places en entreprises ?
- Faut-il changer le prisme de la génération au pouvoir ?

- L'emploi des cadres restera tendu

Taux de chômage par Catégorie socioprofessionnelle	Taux de chômage	
	Femmes	Hommes
Artisan, commerçant et chef d'entreprise	4,7	2,9
Cadre	3,3	3,2
Profession intermédiaire	4,4	4,6
Employé	8,2	7,5
Ouvrier	16	9,5
Ensemble	8,5	7,4

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

Le marché de l'emploi se concentre sur quelques catégories professionnelles. Donc toujours des tensions.

Fig. 79 : La proportion des jeunes sortants de formation initiale avec un diplôme de l'enseignement supérieur dépasse désormais les 40 % tandis que la part des peu diplômés continue de reculer

(Niveau d'étude à la sortie du système éducatif
En milliers de personnes et en % du total)

	1980		2000		2005	
	(milliers)	(%)	(milliers)	(%)	(milliers)	(%)
Licence et plus	45	6,2	151	19,9	187	25,7
DEUG	12	1,7	15	2,0	(5a-6)	
Diplôme paramédical et social	24	3,3	17	2,2	119	16,3
BTS, DUT et équivalent	29	4,0	91	12,0	(5b)	
Total diplômés de l'enseignement supérieur	110	15,2	274	36,1	306	42,0
Baccalauréat général	81	11,2	89	11,7	163	22,4
Bac technologique, professionnel et assimilés	32	4,4	88	11,6	(3)	
CAP-BEP ou équivalent	220	30,3	148	19,5	126	17,3
Diplôme national du Brevet seul	80	11,0	67	8,8	134	18,4
Certificat d'études ou aucun diplôme	202	27,9	94	12,4	(0-2)	
Total sortants de formation initiale	725	100,0	760	100,0	729	100,0

Champ : France métropolitaine.

Les dernières données, issues des nouvelles « enquêtes emploi » de l'INSEE, ne sont pas directement comparables aux précédentes. Elles regroupent les jeunes selon la Classification internationale type des enseignements (CITE) de l'UNESCO utilisée pour les comparaisons internationales (chiffre entre parenthèses dans la colonne « 2005 – milliers »).

Source : ministère de l'éducation nationale, calculs Conseil économique, social et environnemental.

Même si les diplômés progressent en nombre (187.000), les types de formation pas toujours en correspondance avec les besoins des entreprises génèrent une tension / pénurie à la moindre reprise économique

■ De nouvelles organisations en marche

- Réforme de l'Etat (RGPP en cours)
- Emergence de l'Europe politique et sociale
- Nouvelles données supranationales
- Contraintes du coût des énergies et des taxes carbone
- Amplification des technologies de communication
- Productivité administrative par l'informatique
- Explosion de la notion de « lieu » et de « territoire »
- L'entreprise en réseau, sans « personnels de siège »
- Nouveau contrat social, fin du CDI salarial dominant

- Vers quels besoins de compétences ?

Etude 2008 du Cedefop couvrant 25 États membres de l'UE:

La demande de savoir-faire hautement qualifié n'a pas atteint son niveau maximal. À 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, création de :

- 12,5 m d'emplois au niveau de qualifications le plus élevé
- 9,5 m d'emplois de niveau intermédiaire
- Mais baisse de 8,5 m d'emplois destinés aux travailleurs peu qualifiés

- Une situation totalement inconnue de tous

Il faut ajouter aux besoins prévisionnels :

- Nos énormes départs en retraite
- L'esprit « spatial » des nouvelles générations
- L'inadaptation de certaines formations
- L'immigration de M-O « sélectionnée » (déjà annoncée dans le rapport de la Commission Boissonnat de 1995).

Les entreprises vont être confrontées à :

- Un nouveau marché du travail trans-européen
- Le poids de l'emploi féminin jusqu'aux CoDir
- La gestion de la diversité des origines
- L'impact des notations sociales et réputations sur le Net

■ Refonte du marché de l'emploi

- Emergence de normes et principes européens de formation pour uniformiser les savoirs et fluidifier le marché européen de l'emploi
- Multiplication des universités de grandes entreprises
- Nouvelles politiques salariales et structurations des rémunérations plus individualisées
- Et / ou achats de compétences de travailleurs indépendants
- Refonte des fiscalités sociales harmonisées dans le cadre des réformes étatiques, notamment par le transfert fiscal vers la taxation des énergies

■ Les compétences par la personnalité

La diffusion des savoirs devenant planétaire et accessible à tous, c'est encore plus les personnalités (valeurs + comportements) adaptées aux typologies des entreprises (organisation + état d'esprit) qui feront les différences de compétences individuelles et collectives.

Donc des Hommes et un Management sur base de compétences telles que :

- Vision globale, spatiale et temporelle concrète
- Empathie sociale, ouverture aux autres, intégration des différences
- Leadership à « multiples composantes » \neq de charisme
- Légitimité par expertise et réputation d'intégrité

■ Les comportements et valeurs à considérer

Les ruptures générationnelles sont perceptibles depuis 1945

Elles se sont accélérées depuis 1990 :

- De périodicité sur 15-20 ans, on est passé à 5-7 ans
- De 2 générations confrontées sur une durée de vie de travail, on passera à 7 ou 10 en 2020

On parle de la génération Y, mais il arrive celle des «enfants roi », sans limite éducative.

C'est la confrontation des comportements qui percutent les rapports générationnels, pas celle des valeurs.

Ex : les valeurs travail, solidarité, bien être, restent des réalités, mais dans la revendication de l'individualisme d'où le comportement de zappeur, de jouissance immédiate,...

- Les politiques RH à innover
 - La satisfaction court terme est prioritaire sur les notions de sécurité long terme d'où le peu d'impact des PERCo (par ex.), mais intérêt pour les parcours professionnels personnalisés (rapides bien sûr) et le variable individuel
 - La fierté d'appartenance compte comme référence sociale d'où la vigilance quant à la réputation de l'entreprise et de ses dirigeants
 - Tenir compte de l'individualisation des attentes pour conjuguer mieux vivre l'entreprise et vie personnelle
 - L'esprit solidarité collective : politique RSE, égalité / justice de traitement, engagements type fondation, gestion des âges, diversité...

Conclusion :

Réfléchir par les futurs possibles

- Toute GPEC projetée sur base des vérités d'hier est potentiellement caduque
- Les politiques RH sont à repenser
- La GRH sera d'autant plus créatrice de valeurs de croissance
- La décennie à venir sera un tsunami démographique et social. C'est très excitant à vivre. N'est-ce pas ?
- Il faut en prendre conscience pour anticiper

Autant commencer de suite...