

QUALIFICATIONS & PROSPECTIVE

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

Décembre 2001

Remerciements

Cet ouvrage est le fruit de réflexions et de débats fort riches qui se sont exprimés au cours de la journée thématique du 15 mai 2001 consacrée au thème des difficultés de recrutement, journée organisée par le groupe de "Prospective des métiers et des qualifications" auprès du Commissariat général du Plan .

Nous remercions les contributeurs qui nous ont fourni la matière des analyses contenues dans le présent ouvrage et qui ont de ce fait participé à une réflexion systémique : Michel Amar, DARES, ministère de l'Emploi et de la Solidarité ; Hélène Alexandre, APEC ; Agnès Arcier, secrétariat d'État à l'Industrie ; Géry Coomans, ISMEA ; Philippe Choutet, Union française des transports ; Arnaud du Crest, OREF Pays-de-Loire ; François Eymard-Duvernay, CEE ; François Hiller, DGEFP, ministère de l'Emploi et de la Solidarité ; Jean Michelin, Fédération française du bâtiment ; Pascale Poulet, DPD, ministère de l'Éducation nationale ; Vincent Merle, secrétariat à la Formation professionnelle ; Claude Sauvageot, DPD, ministère de l'Éducation nationale. En choisissant l'approche rétrospective couplée à celle prospective, cette réflexion présente sous un jour différent le phénomène des difficultés de recrutement.

La conduite des travaux et la rédaction finale du rapport à partir des différentes contributions ont été assurées par Christine Afriat du Commissariat général du Plan. Un comité de pilotage a été créé afin de faciliter la tâche de rédaction et faire en sorte que l'ouvrage ne soit pas édité trop tardivement : Claude Seibel, président du groupe ; Michel Amar, DARES ; Arnaud du Crest, OREF Pays de la Loire et Nicolas Prokovas. Nous les remercions également pour leur contribution.

Pour dépasser les difficultés de recrutement

Préambule de Jean-Michel Charpin, Commissaire au Plan

Il peut paraître paradoxal de se mobiliser contre les difficultés de recrutement, alors que la croissance, vigoureuse jusqu'au printemps 2001, montre des signes de ralentissement, voire aux États-Unis de récession accentuée par les attentats terroristes de septembre. Pourtant les indicateurs statistiques les plus récents montrent que le chômage dans certaines zones géographiques, certaines branches ou certains métiers coexiste avec des difficultés de recrutement dues à l'hétérogénéité des situations économiques dans notre pays.

Les difficultés de recrutement sont d'abord une bonne nouvelle. Elles ont résulté de l'accélération des créations d'emplois et de la réduction du chômage. Il est même difficile d'imaginer comment une reprise de l'emploi comme celle qui s'est développée entre la mi-1997 et la fin 2000 en France aurait pu avoir lieu sans que se manifestent de telles difficultés de recrutement. Les conditions de travail, les rémunérations, les perspectives de carrière, les taux d'activité n'évoluent que lentement : dès lors, il faut s'attendre à des difficultés de recrutement lorsque l'emploi redémarre fortement. L'équilibre n'est pas en soi un objectif. Il correspond même souvent à une situation sous-optimale. C'est, au contraire, de l'existence de tensions de différentes natures que vient le dynamisme qui va créer la croissance. L'apparition de difficultés de recrutement n'est pas synonyme d'un blocage de la production par manque de main-d'œuvre. De la même façon que l'apparition de tensions sur les capacités de production n'est pas synonyme d'un blocage de la production par manque de capital, mais est, au contraire, la motivation qui va pousser les entreprises à investir, alimentant ainsi le processus de croissance.

Même si on a une perception sereine, dédramatisée des pénuries de main-d'œuvre, ce n'est certainement pas une raison pour rester passif. Au contraire, il faut se demander quelles sont, parmi les conditions structurelles qui pour l'instant sont restées inchangées, celles qu'il va falloir modifier pour éviter que les difficultés de recrutement nuisent finalement à la croissance. C'est d'autant plus le cas que s'annonce une accélération des départs en retraite, qui va inévitablement aggraver ce type de difficultés.

Le thème des difficultés de recrutement, qui a fait l'objet d'un colloque le 15 mai 2001, s'inscrit dans les réflexions du groupe "Prospective des métiers et des qualifications" présidé par Claude Seibel, inspecteur général de l'INSEE. Ce groupe du Commissariat général du Plan est mandaté par le Premier ministre jusqu'en juin 2002. Au-delà des échanges méthodologiques, il examine les effets à moyen et long terme des évolutions démographiques, technologiques et de la mobilité sur les structures des emplois et des qualifications, dans une perspective de retour au plein emploi.

Lors du colloque du 15 mai 2001, cinq leviers d'action ont été au centre des débats.

Les méthodes de recrutement

Dans la période récente, les méthodes de recrutement des employeurs ont été une cause décisive de l'apparition de difficultés de recrutement. Au cours de la longue période de chômage de masse que nous avons vécue, des habitudes se sont prises, de mauvaises habitudes, fondées sur l'espoir que les recrutements puissent se faire sans effort de prospection, qu'on puisse embaucher à des conditions de diplôme et d'expérience qui soient au-delà de ce qui était strictement nécessaire avec un supplément de coût très faible. La situation a commencé de changer. Les comportements de recrutement vont devoir devenir nettement plus actifs. Les caractéristiques précises des postes vont devoir être revues. Les difficultés peuvent très bien s'atténuer si les comportements des employeurs et des recruteurs se modifient.

Mon sentiment, c'est que ce mouvement est déjà engagé. Il y a de fortes raisons pour que les employeurs et les recruteurs soient en train de changer la façon dont ils recrutent. Beaucoup vont spontanément s'adapter, c'est leur intérêt. La question qu'on peut se poser, c'est de savoir quel peut être le rôle des pouvoirs publics dans ces évolutions. Les pouvoirs publics doivent-ils accompagner ou encadrer les nouvelles modalités de recrutement ? Toute une action des pouvoirs publics va consister à accompagner cette évolution des comportements des employeurs et des recruteurs. Mais, dans des situations où des questions d'égalité des droits sont en cause, l'encadrement des actions pourrait être également nécessaire.

L'attractivité de certains métiers

Les tableaux de l'ANPE présentant les ratios offre sur demande sont toujours impressionnants. Les métiers qu'on voit en tête de ce classement ne sont pas n'importe lesquels : jardiniers, bûcherons, employés de l'hôtellerie, cuisiniers, bouchers, charcutiers, boulangers, conducteurs de véhicules, caissiers et caissières de libre-service, dans un genre un peu différent, les infirmières. On peut prendre les choses en sens inverse : à part les informaticiens et les employés des assurances, ces métiers sont tous contraignants ou considérés comme contraignants. Il y a, de la part des employeurs et à travers le dialogue social, nécessité de faire évoluer les conditions de travail, les conditions de rémunération, probablement aussi - même si cela est plus difficile - les perspectives de carrière dans ces métiers pour améliorer la situation.

Quelle peut être l'intervention des pouvoirs publics ? Là aussi, elle est probablement surtout une action d'accompagnement, sauf dans deux cas où il me semble qu'il y a une responsabilité plus explicite, plus particulière.

Le premier cas concerne des questions d'information et d'anticipation. Prenons le cas des métiers industriels. On sait qu'au cours des vingt dernières années - surtout si on prend des statistiques sectorielles - il y a eu de fortes destructions d'emplois. Le message est maintenant largement diffusé : il est intériorisé non seulement par les jeunes et leurs familles, mais aussi par les dispositifs d'orientation des jeunes. Si l'on pense que, pour un certain nombre de métiers industriels, comme la soudure, la mécanique, la transformation des métaux, la maintenance, il y a des perspectives positives d'emploi, il faut faire circuler cette information pour qu'il n'y ait pas de brouillage lié à la prolongation injustifiée des tendances passées.

Un deuxième cas est celui de l'emploi public. Les besoins d'embauche ne découlent pas uniquement des variations d'emploi ; ils dépendent aussi des flux de départs en retraite. On sait que le secteur public va connaître une accélération des départs plus précoce et plus ample que le secteur privé, même s'il faut préciser, comme l'a fait le rapport Cieutat, "Fonctions publiques, enjeux et stratégies pour le renouvellement", que le mouvement sera extrêmement divers suivant les ministères, suivant les catégories, suivant les régions. Compte tenu de l'ampleur des phénomènes et de leur proximité, il est nécessaire d'avancer rapidement dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, comme cela commence d'ailleurs à être organisé par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique dans le cadre de l'Observatoire de l'emploi public.

La formation

Cette question vient souvent en premier lorsque l'on parle des difficultés de recrutement. Peut-être a-t-on tendance à faire peser sur le système de formation, notamment l'Éducation nationale, trop de responsabilités : non seulement le développement personnel, la préparation citoyenne, la réduction des inégalités, mais aussi, pour ce qui concerne le secteur productif, le fait de trouver à tout instant au bon endroit la bonne qualification, et, du point de vue de l'individu, la capacité d'adapter ses compétences tout au long de la vie de façon à permettre un parcours de carrière optimal. Pour le Commissariat général du Plan, la question décisive est celle de l'articulation entre la formation initiale et la formation continue, notamment la question de la capacité de la formation continue à déboucher sur une reconnaissance égale aux diplômes qui sont obtenus en fin de formation initiale. Par exemple, que faut-il dire aujourd'hui à un jeune bac + 2 ou bac + 4, qui voit des emplois disponibles, qui pourrait les prendre, mais qui en même temps se dit : "Si, toute ma vie, mon principal signalement auprès des employeurs est mon diplôme de fin de formation initiale, je vais faire une mauvaise affaire, je vais faire un mauvais choix" ? Il y a, à cet égard, à la fois des enjeux immédiats, en termes de validation des acquis professionnels, compte tenu des nouveaux dispositifs inclus dans la loi de modernisation sociale, et des enjeux à plus long terme sur le droit individuel, garanti collectivement, de formation tout au long de la vie. Sur ce sujet, il y a eu déjà beaucoup de réflexions initiées notamment par Nicole Péry, secrétaire d'État à la Formation professionnelle, mais aussi dans différentes institutions, y compris au Commissariat général du Plan, encore récemment avec le rapport de la commission présidée par Dominique Charvet, "Jeunesse, le devoir d'avenir". Il me semble que nous devrions pouvoir avancer dans la période qui vient dans la ligne de ces réflexions novatrices et ambitieuses.

L'environnement territorial

Un emploi, ce n'est pas seulement un poste de travail, défini par un statut, une rémunération, des conditions de travail, des perspectives d'évolution. C'est aussi un lieu de vie, pour celui qui prend un emploi et pour sa famille, des conditions de logement et de transport, l'accès à des services locaux et à un environnement économique et social. Quand on parle de mobilité professionnelle et de la nécessité de la favoriser, il faut poser en même temps des questions sur le cadre de vie, sur les

possibilités de scolarisation et de garde des enfants, les opportunités de logement, en n'occultant pas la question très importante du travail du conjoint. Ces questions relèvent principalement des acteurs locaux et des autorités publiques locales, mais elles peuvent nécessiter dans un certain nombre de cas un soutien de l'État.

L'encouragement à l'activité

Les mentalités ont beaucoup évolué en France depuis un ou deux ans. Nous avons, tout au long de la période de chômage de masse, vécu avec l'idée que la réduction des taux d'activité pouvait contribuer à la lutte contre le chômage. Cette opinion n'était pas partagée par tout le monde, mais, collectivement, elle l'était suffisamment pour fonder une succession de politiques allant dans ce sens. Aujourd'hui, le concept du plein emploi est compris comme impliquant à la fois la réduction du chômage et une remontée des taux d'activité. Ceci est un changement très positif, parce qu'une activité plus soutenue permet d'alimenter l'emploi, donc la croissance, et de préparer la transition démographique.

Il y a de multiples sujets qui sont liés à cette question de l'encouragement à l'activité : celui des taux d'activité au-delà de 55 ans. Au récent sommet de Stockholm, l'objectif a été fixé d'un taux d'emploi, et non d'activité, dans la tranche d'âge 55-65 ans de 50 % pour la moyenne de l'Union européenne. Dans l'esprit de ceux qui ont décidé cet objectif, ce n'est certainement pas équivalent à un taux de 100 % pour la tranche d'âge de 55 à 60 ans et un taux de 0 % pour la tranche d'âge 60-65 ans. Par rapport à la façon dont traditionnellement les débats sont posés en France, la seule adoption de cet objectif signifie un certain changement de perspective. Il y a en outre toutes les questions qui sont liées au fait de favoriser le retour vers l'emploi : la prime pour l'emploi qui, au-delà de ses objectifs redistributifs, vise à y contribuer, la nouvelle convention UNEDIC si elle est mise en œuvre de façon satisfaisante, la revalorisation des bas salaires. Il y a aussi la poursuite de la montée de l'activité féminine, pour laquelle il y a encore des marges, sur les plans quantitatif et qualitatif. Le groupe "Prospective des métiers et des qualifications" s'est interrogé sur la possibilité que des branches qui, pour l'instant, sont restées à l'écart de la féminisation puissent être concernées aussi, y compris pour certains métiers industriels ou du bâtiment. Ceci pose à la fois des problèmes spécifiques à ces activités, et des problèmes généraux et très vastes, comme celui de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale.

Enfin, dans une problématique qui n'est pas très éloignée, se posent les questions d'immigration. Pour ce qui concerne les technologies de l'information et de la communication, des initiatives ont déjà été prises qui permettent de bénéficier d'un appoint de main-d'œuvre venant de l'étranger. Ceci soulève des questions difficiles portant sur la qualification de la main-d'œuvre, sur l'intégration des populations concernées, sur les conséquences que ceci peut avoir sur les pays d'origine de ces populations, questions que nous étudions actuellement au Commissariat général du Plan au sein d'un groupe présidé par François Héran, "Immigration, marché du travail, intégration".

En conclusion, les réflexions sur le thème des difficultés de recrutement ne peuvent pas ne pas faire référence à la période de la fin des années quatre-vingt. On ne sait pas vraiment quelles ont été les conséquences des difficultés de recrutement de cette période. Elles étaient apparues en 1988, elles ont été fortes en 1989, et puis à partir de 1990 toute une série d'événements est survenue : la récession américaine, la crise du Golfe, l'unification allemande et toutes ses conséquences économiques. Il serait bien difficile d'avoir une idée précise du rôle que les difficultés de recrutement de la fin des années quatre-vingt ont joué dans le ralentissement de la croissance française à partir de 1990, puis dans la récession à partir de l'été 1992. Pour ce qui est de l'avenir, il nous faut aborder les difficultés de recrutement non seulement dans leur volet conjoncturel mais surtout dans leur volet structurel. Des difficultés de recrutement continueront de se manifester pendant le ralentissement conjoncturel de 2001-2002, malgré le retour des licenciements et le niveau élevé du chômage. Elles pourraient, si une action adaptée n'est pas menée, devenir franchement pénalisantes au-delà, car le moment de l'accélération des départs en retraite n'est maintenant plus très éloigné.

Introduction

C'est dans un contexte de croissance exceptionnelle de l'emploi - 535 000 emplois créés en 2000 - et de nette baisse du chômage que des tensions sur l'emploi sont apparues. Ce constat rappelle que le marché du travail est segmenté, que les travailleurs ne sont pas interchangeables, et qu'en période de retournement de conjoncture les réajustements rapides et massifs entre l'offre et la demande d'emploi, entre les nouveaux besoins des entreprises et l'offre de formation-qualification sont particulièrement difficiles à opérer.

C'est parce qu'il existe des situations de chômage persistant pour certaines populations et inversement des difficultés à embaucher dans certains secteurs d'activité que nous avons choisi le terme de "difficultés de recrutement" plutôt que celui de "pénuries de main-d'œuvre". En effet, nous avons connu une situation paradoxale où, malgré une baisse sensible et accélérée du chômage depuis juin 1999, nous avons à la fois des difficultés de recrutement mais également un taux de chômage de 9 % au sens du BIT. Pour autant, il n'est pas possible de parler de pénuries de main-d'œuvre pour décrire ce phénomène. L'emploi de ce concept induit l'idée selon laquelle il y aurait un manque quantitatif d'individus formés disponibles sur le marché du travail. Ce qui n'est pas le cas en raison d'un nombre de demandeurs d'emploi encore important, de flux d'arrivées de jeunes sur le marché du travail de plus en plus formés, dont les effectifs sont supérieurs à la création nette d'emplois. à chaque reprise économique, les employeurs expriment en termes de pénuries ce qui n'est que des tensions sur le marché du travail.

La réflexion proposée est complémentaire des travaux menés dans d'autres enceintes sur des thèmes comme l'image des métiers, l'insertion des publics en difficulté ou l'orientation des jeunes. Toutefois, par rapport aux travaux initiés dans ce domaine, sa démarche consiste à prendre un peu de recul par rapport à l'action quotidienne (qui reste évidemment fondamentale) pour comprendre, grâce aux enseignements du passé et à des réflexions sur l'avenir, les effets néfastes que les difficultés de recrutement induisent à terme et les leviers d'action qui permettraient collectivement de les surmonter.

L'objectif de cet ouvrage est donc de proposer un éclairage tout à la fois historique et prospectif sur la question des difficultés de recrutement, afin de dégager des pistes d'action à moyen terme. Le thème des difficultés de recrutement fait l'objet depuis plus de deux ans de nombreuses réflexions, manifestations, articles dans la presse, lancement de programmes gouvernementaux, initiatives multiples au niveau régional ou local.

Le ralentissement économique enregistré à l'automne 2001 rend apparemment moins cruciales les difficultés de recrutement évoquées jusqu'à l'été 2001.

En effet, le ralentissement de l'économie américaine, après cinq années d'embellie, se traduit par une forte progression du chômage qui a atteint son plus haut niveau depuis mars 1997. Selon les données du Département du travail américain, 5,4 % en octobre 2001 de la population active étaient à la recherche d'un emploi contre 4,5 % en juillet. Même si la perspective d'un fort ralentissement de la croissance en Europe se fait de plus en plus précis, celui-ci ne semble pas être de l'ampleur de celui des États-Unis. Toutefois, les chiffres récents du chômage et de l'emploi soulèvent des inquiétudes. En France, en septembre 2001 étaient recensés 13 000 demandeurs d'emploi supplémentaires (+ 75 000 demandeurs d'emploi de juin à septembre 2001). Quant aux créations d'emplois, au premier trimestre elles s'élevaient à 116 000 (+ 0,8 %), au deuxième trimestre elles étaient de 44 000 (+ 0,3 %). Que seront-elles au troisième trimestre ?

L'histoire se répéterait-elle ? En effet, rappelons le contexte. La fin des années quatre-vingt, avec le retour de la croissance de 1986 à 1989, s'est accompagnée de difficultés de recrutement dès 1987, dont les caractéristiques semblent assez proches de celles observées actuellement, après les années de croissance récentes. Au début des années quatre-vingt-dix, une période de décroissance s'en est suivie. La page des difficultés de recrutement a été refermée rapidement et, avec elles, les politiques et leviers qui avaient été alors envisagés. Allons-nous connaître dix ans plus tard la même situation ? Pour répondre à cette interrogation, il n'est pas inutile de rappeler que le marché du travail n'est pas un marché comme les autres. Il ne sera jamais pur et parfait, l'homme n'étant pas une marchandise. Le marché du travail est segmenté doublement, tant sur le plan local que sur le plan des métiers. Il n'est donc jamais parfaitement équilibré.

S'il a été envisagé que nos économies bénéficient de mouvements conjoncturels moins accentués pour tendre, au nom de la recherche du plein emploi, vers une période de croissance pérenne, il est

plus réaliste d'envisager que, à l'avenir, les mouvements cycliques persisteront. Mouvements qui risquent de s'accompagner de situations contrastées tant au niveau local qu'au niveau des secteurs, des métiers et des qualifications, et qui ne peuvent être qualifiés de situation de pénurie généralisée. Par conséquent, il est possible de voir, indépendamment du contexte économique, des secteurs rencontrant à la fois des tensions sur l'emploi et une persistance du chômage. à titre d'exemple, les métiers de l'hôtellerie et de la restauration connaissent un indicateur de tension ¹ des plus élevés (1,6 - 1,7) alors qu'en même temps leur taux de demandes d'emplois (18 %) reste sensiblement supérieur à la moyenne.

En outre le mouvement conjoncturel peut masquer des transformations structurelles beaucoup plus profondes qui vont peser sur le renouvellement de la population active quel que soit le rythme de croissance économique à court terme. En effet, les évolutions démographiques laissent présager de fortes tensions de main-d'œuvre qui affectent différemment les familles de métiers. D'après les projections de la Direction de l'administration de la recherche et des études statistiques du ministère de l'Emploi et de la Solidarité, ² compte tenu des départs à la retraite envisagés, le volume de l'offre d'emplois pour la période 2000-2010 sera sensiblement supérieur à celui de la décennie 1990-2000. Donc, pour certains domaines professionnels, il semble que les besoins annuels d'emplois seront entre 50 % et 100 % supérieurs à ce qu'ils étaient pendant la décennie précédente (BTP, maintenance, tourisme et transports, informatique, fonction publique et fonctions juridiques, commerce et vente, services aux particuliers, enseignement et formation...).

C'est pourquoi cet ouvrage privilégie une approche des difficultés de recrutement se centrant sur leurs effets récurrents et structurels, et conjuguant l'analyse prospective et rétrospective. Il est donc utile de revenir à la fois sur l'analyse des causes qui en avait alors été faite comme sur les préconisations qui avaient été avancées. L'analyse des causes, on le verra, n'a pas été beaucoup renouvelée, sauf que les écarts quantitatifs sont plus durables, et signalent donc peut-être des problèmes plus structurels que l'analyse, plus qualitative, faite il y a dix ans. Au-delà de la difficulté des employeurs à définir les compétences dont ils ont besoin, d'autres difficultés doivent être prises en compte. L'analyse que nous proposons privilégie les aspects qualitatifs des difficultés de recrutement sans bien sûr laisser de côté la trame quantitative.

Les études, les guides d'action qui ont été commandités en 1982 vont permettre, vingt ans après, non pas de nous lamenter sur l'"éternel retour" de situations identiques mais de fournir des pistes de décryptage des problèmes actuels et, mieux encore, en repérant les causes identifiées dans le passé, de nous permettre de voir si elles sont toujours valables. Démarche nécessaire si nous désirons définir des leviers d'action. S'il est impossible de décrire exactement ce que sera la période 2005-2015, période où jouera à plein sur la population active la transition vers un nouveau régime démographique, en revanche nous pouvons anticiper le jeu de certains mécanismes structurels en observant certains aspects actuels des difficultés de recrutement. Il est donc possible d'apporter des réponses aux questions suivantes :

- Certaines branches vont-elles mettre en place de nouvelles stratégies de recrutement ? Vont-elles chercher à freiner la mobilité et à fidéliser certains de leurs salariés ?
- Va-t-on assister à des concurrences accrues entre secteurs pour l'embauche, en particulier des jeunes ?
- Les pressions vers les préretraites vont-elles cesser, voire se renverser au bénéfice du maintien dans l'emploi des travailleurs proches de leur retraite ?
- La formation initiale va-t-elle rester un passeport pour l'emploi ou va-t-elle devenir un des éléments constitutifs des compétences dans la société de l'information qui s'élabore au niveau européen ?

C'est donc bien l'ensemble d'un système que nous voulons éclairer, ses divers aspects et ses interactions, ses acteurs et ses outils. Ainsi, la possibilité d'obtenir une meilleure fluidité sur le marché du travail passe par une transformation des comportements de l'ensemble des acteurs. Plus que de concertation, il s'agit d'apprendre à agir ensemble autour d'enjeux concrets, en jouant la complémentarité des compétences plutôt qu'en pérennisant la division fonctionnelle des tâches entre institutions différentes. Dans cet esprit, il s'agit d'inciter les entreprises et les acteurs locaux à coopérer en créant des projets adaptés aux différents problèmes à résoudre.

¹ Estimé par le rapport offres d'emploi sur demandes d'emploi.

² Agnès Topiol, "L'évolution des sorties d'emploi vers la retraite et la préretraite ; une approche par métiers", document d'études n° 48, DARES, juillet 2001.

Cet ouvrage s'inspire des contributions qui ont été présentées lors de la journée d'études que le groupe "Prospective des métiers et des qualifications" a organisée le 15 mai 2001, intitulée "Difficultés de recrutement : effets récurrents et structurels ; se souvenir pour prévoir". Le lecteur pourra se reporter à la fois à la bibliographie en fin d'ouvrage et au site Internet du Plan : <http://www.plan.gouv.fr>, afin de prendre connaissance de ces textes.

L'ouvrage présente quatre parties. Dans une première partie, nous nous attachons à la mesure de ce phénomène économique. Il s'agit de savoir mesurer ce qui est d'abord un rapport social, et dans quel champ le mesurer. Il nous faudra donc aborder le rapport offre et demande d'emplois, par le biais du taux de tension - rapport entre les offres et les demandes enregistrées à l'ANPE - dont on sait qu'il s'agit d'une information partielle à défaut de l'existence d'un indicateur plus rigoureux. Mais nous élargirons cette démarche en comparant ce taux de tension au rapport entre l'offre et la demande de formation, entre le nombre de candidats à une formation initiale et le nombre de places disponibles. Cet indicateur présente l'intérêt d'élargir la réflexion au-delà du seul marché du travail. La formation est un élément structurant de ce marché. La fluctuation de ces taux au fil des ans montre s'ils suivent assez fidèlement les fluctuations économiques. C'est l'axe du temps.

La seconde partie étudie les causes des difficultés de recrutement. Nous avons retenu trois interprétations illustrées par l'examen de trois branches professionnelles. Naturellement, nous nous sommes éloignés des images trop mécaniques, voire caricaturales. Il n'y a pas de liens univoques entre les sources de difficultés rencontrées et les branches analysées. En premier lieu, nous allons examiner la question de la gestion des qualifications et des compétences en nous intéressant à la branche bâtiment et travaux publics (BTP). La façon dont une profession organise la gestion de ses qualifications, de la formation des jeunes, des mobilités professionnelles, de la reconnaissance de l'expérience, de la formation continue peut en effet expliquer la situation de tension que connaît le marché aujourd'hui. Comment a-t-on maintenu, ou non, un flux de formation de jeunes ? Quelle est la capacité des salariés à glisser d'une qualification à une autre pour s'adapter à la demande ?

Les conditions de travail sont un deuxième élément essentiel que nous discuterons à travers l'exemple de la branche transports terrestres. Nous avons préféré cette entrée à celle, plus ambiguë, de l'image des métiers. L'image est en effet une résultante de nombreux facteurs, qui vont de la rémanence de situations passées (licenciements, romans de Zola...) aux conditions d'horaires et de salaires d'aujourd'hui, en passant par les perspectives de promotion. L'évolution de ces conditions joue un rôle important dans l'attractivité des métiers, et le cas des transports nous semble emblématique. De la période des "routiers sont sympas" aux grandes grèves des chauffeurs, de la liberté du chauffeur seul dans sa cabine au salarié suivi en temps réel par un système électronique, du temps où le permis ouvrait la route aux exigences d'une formation professionnelle minimum, c'est à un véritable renversement que l'on assiste dans ce métier.

Enfin, à la question que tous se posent, "peut-on prévoir ?" nous avons choisi de répondre par l'exemple du secteur de l'informatique, domaine dans lequel on oscille entre prévisions stochastiques et difficultés tout aussi erratiques. Mais quel exemple aussi de métier qui peut évoluer sans vergogne vers d'autres spécialités, alors que ceci est beaucoup plus difficile pour les métiers dits de base !

L'analyse étant ainsi avancée, une troisième partie essaiera de répondre à la question "peut-on agir efficacement ?" Oui, bien sûr, et beaucoup est déjà fait, que ce soit par ou avec les pouvoirs publics, par les entreprises, les collectivités locales, les organisations professionnelles... Il n'est pas de notre propos de reprendre toutes les actions, ni d'en privilégier certaines. Nous nous limiterons volontairement à quatre aspects. Tout d'abord, nous aborderons les actions menées dans le domaine de l'éducation. Dans un second temps, nous présenterons les actions menées localement par un ensemble de partenaires à l'initiative du service public de l'emploi. Dans un troisième temps, nous analyserons également les actions de formation conduites dans les entreprises à la recherche d'une gestion prévisionnelle des compétences. Enfin, nous nous attacherons aux actions menées autour de l'acte d'embauche : conditions d'accueil (logement), de mobilité (transport), de mobilisation des acteurs locaux (partenariat). Les entreprises sont évidemment au premier rang des acteurs, et nous examinerons comment elles se mobilisent, particulièrement dans l'industrie qui n'est pas le seul secteur concerné, mais qui est significatif en termes d'implantation d'une part, d'image d'autre part. Si nous ne voulons pas nous retrouver, dans dix ans, encore une fois dans la même situation, il faut sinon prévoir, du moins anticiper.

La dernière partie, qui peut se lire comme la conclusion de l'ouvrage, a comme sous-titre "Se souvenir pour prévoir". En 1990, les travaux conduits à l'époque diagnostiquaient un manque de capacité à définir les compétences attendues de la part des employeurs ainsi qu'un manque de supports du côté des candidats pour faire valoir leurs compétences. On a un peu avancé dans ces domaines, les outils

d'analyse des compétences se sont affinés, la gestion prévisionnelle des emplois a connu des heures de gloire, des efforts sont faits pour développer la reconnaissance de l'expérience. Mais les exigences des entreprises se sont parallèlement accrues, l'étendue des compétences demandées s'est élargie, le concept du produit service s'applique aussi aux hommes³. L'élargissement du marché européen nécessite également d'ouvrir une réflexion prospective sur la construction et la gestion des compétences dans une logique de fonctionnement d'un marché du travail beaucoup plus ouvert. Le recrutement reste un art, difficile à soumettre à des procédures objectives. Comment alors repenser l'acte du recrutement lorsqu'il devient nécessaire d'opérer des transformations fondamentales des modes de recrutement ? Enfin, il faut ouvrir une réflexion sur les perceptions des difficultés de recrutement dans une période de mutations technologiques, organisationnelles, où les nouveaux critères de compétitivité économique, où les nouvelles stratégies des entreprises, les nouvelles logiques concurrentielles amènent à considérer que la performance des entreprises ne dépend plus seulement de leurs propres facteurs de productivité mais de plus en plus de la qualité du système dans lequel elles sont insérées. Cela renvoie à l'importance accrue de l'immatériel et des facteurs relationnels, à la qualité exigée d'interfaces tant internes qu'externes dans une économie de plus en plus tertiaisée, où l'information et la matière grise deviennent des matières premières. Dans ce cadre, les logiques adéquationnistes considérant que la formation initiale doit coller au plus près des attentes des entreprises ont-elles encore un avenir face aux logiques constructivistes pour lesquelles la qualification se construit dans l'exercice du travail et qui se développent de plus en plus dans les pays du nord de l'Europe ?

³ Cf. "Le débat mobilisé autour des compétences dans les services". Le lecteur pourra se reporter à l'ouvrage "Services : organisation et compétences tournées vers le client ; une lecture transversale des CEP tertiaires", La Documentation française, Collection "Méthodes, Métiers, Données", Paris, février 2001.

Première partie

**La mesure des difficultés
de recrutement**

Bien que la France conserve un taux de chômage élevé (et un important sous-emploi), de nombreux employeurs manifestent des inquiétudes au sujet de leurs difficultés de recrutement. Ainsi, au-delà des transformations de comportements qui s'adaptent plus vite du côté des demandeurs d'emploi à la nouvelle conjoncture économique, la durabilité prévisible de ces difficultés de recrutement nécessite un travail de définition, d'appréhension du phénomène et de sa mesure. Cette première partie s'attache donc à la mesure des difficultés de recrutement.

Le premier chapitre présente une description de ce phénomène. Celle-ci s'appuie sur l'enquête nationale de conjoncture de l'INSEE⁴ et sur les travaux de la DARES qui, depuis juin 1999 avec l'ANPE, chiffre métier par métier les tensions sur le marché du travail. Le marché du travail est en effet un révélateur des difficultés de recrutement.

L'appareil éducatif est souvent présenté comme ayant du mal à s'adapter aux besoins des entreprises comme à leur évolution rapide. Il n'orienterait pas assez les jeunes vers les filières préparant aux métiers connaissant des difficultés de recrutement, notamment à travers l'enseignement professionnel. Le second chapitre présente les évolutions récentes des scolarités en insistant sur les modifications des parcours à l'intérieur du système éducatif. Ces dernières se traduisent par une diminution de la durée des études, qui est liée à la conjoncture économique.

Quant au dernier chapitre, il s'attache à démontrer que les difficultés des filières professionnelles sont la résultante des réformes conduites et de la conjoncture.

⁴ Cette enquête demande tous les mois aux chefs d'entreprises industrielles s'ils ont des difficultés de recrutement. Si l'indicateur est subjectif, il faut noter toutefois que son évolution est significative.

Le marché du travail comme révélateur des difficultés de recrutement ⁵

La mesure des difficultés de recrutement peut être abordée de diverses façons, d'un point de vue local ou global, en se focalisant sur le marché du travail ou en intégrant tout ce qui l'environne (système de formation, logement, transport...). Le travail présenté ici est un travail de statisticien essentiellement quantitatif et national. Il tente de faire le point sur les difficultés de recrutement dans un horizon essentiellement conjoncturel, même s'il se conclut sur des considérations de prospective. La grille de lecture de ces difficultés n'est pas sectorielle mais professionnelle. Le fonctionnement du marché du travail est appréhendé dans ce développement essentiellement en termes de métiers.

Pour décrire ce phénomène, trois approches sont privilégiées. La première consiste à mesurer l'opinion des employeurs sur leurs propres difficultés de recrutement. Elle comporte donc par nature une dimension subjective et fortement liée à la conjoncture. L'indicateur de référence sur cette question, celui que suivent les macro-économistes, toujours très attentifs au problème des tensions salariales, est tiré des enquêtes d'opinion de l'INSEE dans lesquelles les employeurs disent s'ils rencontrent des difficultés de recrutement. Il faut rappeler que cet indicateur est partiel car il ne couvre que deux secteurs, le BTP et l'industrie. Il ne prend pas en compte le tertiaire qui représente pourtant une partie majoritaire de l'emploi. Tout cela peut induire une vision un peu déformée de la réalité de l'ensemble du marché du travail. C'est pourquoi il est bon de confronter ces opinions à des données d'observation. La seconde approche utilisée pour mesurer les difficultés de recrutement, c'est la mesure du recrutement lui-même. Quand les offres de travail augmentent, comme en 2000, elles ont pour conséquence de relancer les mobilités professionnelles et d'attirer sur le marché du travail de nouvelles demandes de personnes les plus éloignées de celui-ci ; ce qui au total aboutit à de nouvelles embauches plus larges et plus diversifiées. C'est pourquoi la troisième approche, qui privilégie l'analyse au niveau des métiers, éclaire et donne une explication des tensions constatées dans la dynamique du marché du travail ainsi créée. Il s'agit alors de comparer en termes de métiers les données sur l'offre et celles relatives à la demande. Enfin, le croisement de ces approches permettant de mesurer les difficultés de recrutement et leurs évolutions apporte quelques éclairages sur les conséquences de ces tensions sur les salaires et le niveau du diplôme - niveau de formation à l'embauche des jeunes.

La mesure de l'opinion des employeurs

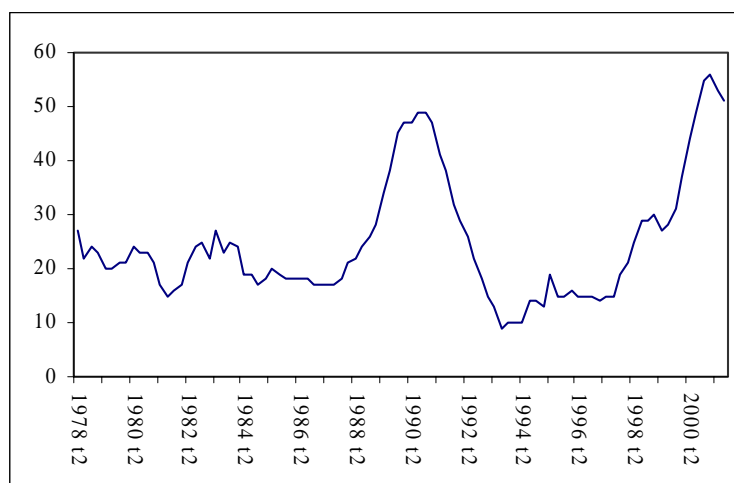
L'année 2000 a été très bénéfique pour l'emploi dans l'ensemble des secteurs. C'est tout particulièrement le cas du BTP puisqu'il y a crû de plus de 5 %, de décembre 1999 à décembre 2000, alors que depuis dix ans les effectifs y étaient plutôt orientés à la baisse. En effet, en juillet 2001, la proportion d'employeurs déclarant des difficultés de recrutement dans les enquêtes d'opinion de l'INSEE dans l'industrie et le bâtiment n'a que très faiblement baissé par rapport au niveau observé en 2000. Par ailleurs, le rapport des offres aux demandes d'emplois recensés par l'ANPE, l'autre indicateur des tensions du marché du travail, a baissé pour la première fois au second trimestre 2001, mais dans des proportions encore modestes. On comprend mieux pourquoi les employeurs de ce secteur ont le plus évoqué des difficultés pour recruter. Dans les enquêtes de l'INSEE, 86 % des employeurs déclarent de telles difficultés (cf. graphique 1). C'est beaucoup, mais il faut signaler qu'au milieu des années quatre-vingt-dix, au plus fort de la récession que connaissait alors le BTP, il y en avait 35 % à déclarer éprouver ces mêmes difficultés, alors que le taux de chômage était de l'ordre de 18 % dans cette profession. Ce phénomène traduit le problème structurel que rencontrent les employeurs de ce secteur pour recruter. Cet indicateur a cessé d'augmenter depuis trois trimestres, stabilisation en phase avec l'évolution de l'emploi, et, en termes de goulots d'étranglement, la situation se détend également. Les difficultés de recrutement, qui sont structurellement présentes dans le BTP, restent élevées, mais avec une certaine détente.

Dans l'industrie (cf. graphique 2), la situation est identique à celle du BTP avec une stabilisation de ces tensions depuis deux à trois trimestres. Cependant, les niveaux sont plus faibles que dans le BTP,

⁵ Ce chapitre s'appuie sur la contribution de Michel Amar, "Les tensions sur l'emploi".

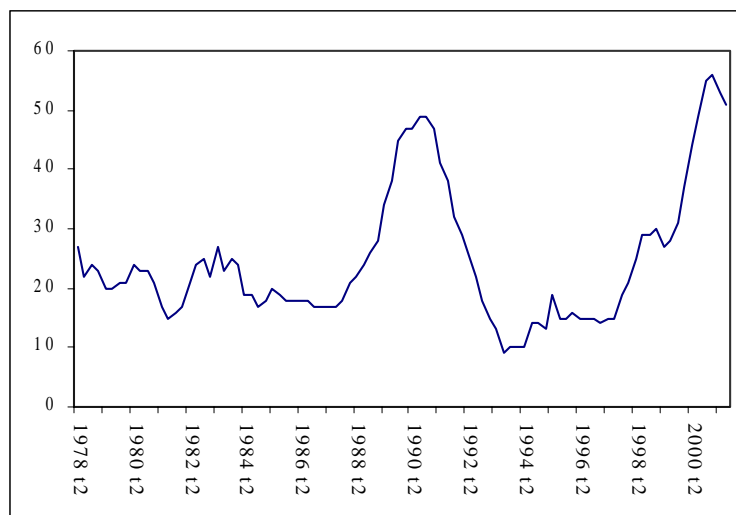
puisqu'il n'y a que 56 % des employeurs qui se reconnaissent dans cette situation. Spécificité de l'industrie, ces difficultés se retrouvent à tous les niveaux de qualification, même pour les ouvriers spécialisés, soit la catégorie la moins qualifiée (22 % d'entreprises déclarent rencontrer ce problème à ce niveau de qualification), alors que dans cette catégorie le taux de chômage est encore aujourd'hui de 18 %. Constat qui permet d'éclairer et de relativiser cet indicateur. On peut penser que, lorsqu'il y a des difficultés de recrutement, le niveau d'exigence des employeurs en termes de profil de poste recherché est trop élevé.

Graphique 1
Opinion sur les difficultés de recrutement
des employeurs de la construction



Source : INSEE, enquête de conjoncture auprès des ménages

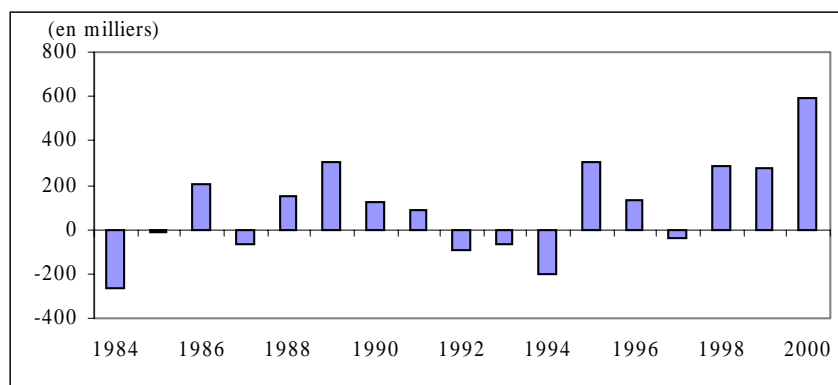
Graphique 2
Opinion sur les difficultés de recrutement
des employeurs de l'industrie



Source : INSEE, enquête de conjoncture auprès des ménages

L'évolution des embauches dans la dynamique de la croissance

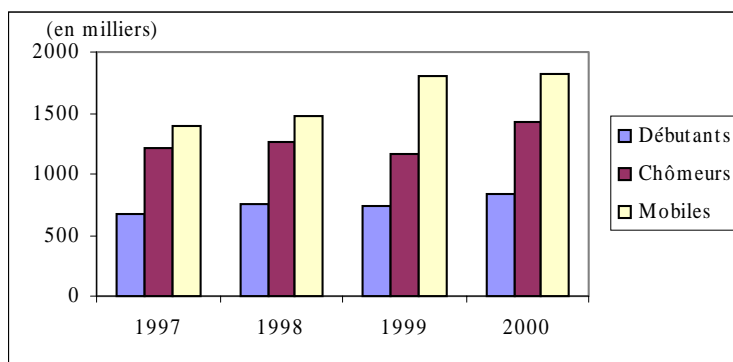
Graphique 3
Les créations d'emplois depuis 1984



Source : enquête Emploi de l'INSEE

Se pencher sur ceux qui profitent de ces embauches permet de mieux comprendre le fonctionnement du marché du travail. C'est un vivier dans lequel puisent les entreprises, et ce avec des préférences. À partir de l'enquête Emploi de l'INSEE, il est possible de ventiler les embauchés selon leur origine. Sont distingués parmi ces embauchés les "débutants" qui sortent du système éducatif, les chômeurs et les "mobiles" qui antérieurement étaient déjà en emploi. En 1999, ce sont les "mobiles" qui ont le plus profité de la reprise des embauches. En revanche, en 2000, les chômeurs ont profité également de l'amélioration de la conjoncture (cf. graphique 4). Cette observation illustre le phénomène de concurrence entre les différents candidats à l'emploi, ceux qui ont déjà de l'expérience (les "mobiles") et ceux qui n'en ont pas (les "débutants"), entre ceux qui sont très qualifiés et ceux qui le sont moins, entre ceux qui n'ont pas ou peu connu le chômage et ceux qui y sont restés longtemps (les chômeurs de longue durée). Quand la conjoncture est mauvaise, la concurrence entre ces candidats est forte et un recruteur peut, sans difficulté, faire son choix, embaucher des très qualifiés et ayant une bonne expérience professionnelle. Plus la conjoncture s'améliore, plus ce choix est difficile et plus il est amené à embaucher soit des chômeurs de longue durée, soit des débutants.

Graphique 4
Les embauches de la personne concernée
selon la situation antérieure



Source : enquête Emploi de l'INSEE⁶

Si, en 2000, les difficultés de recrutement ont été beaucoup évoquées, c'est d'abord parce qu'il s'est agi d'une année exceptionnelle en termes de créations d'emplois (cf. graphique 3). Ces créations d'emplois ont entraîné une augmentation encore plus marquée des embauches. En effet, tous les travailleurs qui étaient en emploi et qui souhaitaient améliorer leur situation professionnelle, sentant l'amélioration de la conjoncture, se sont représentés sur le marché du travail, le dynamisant d'autant plus.

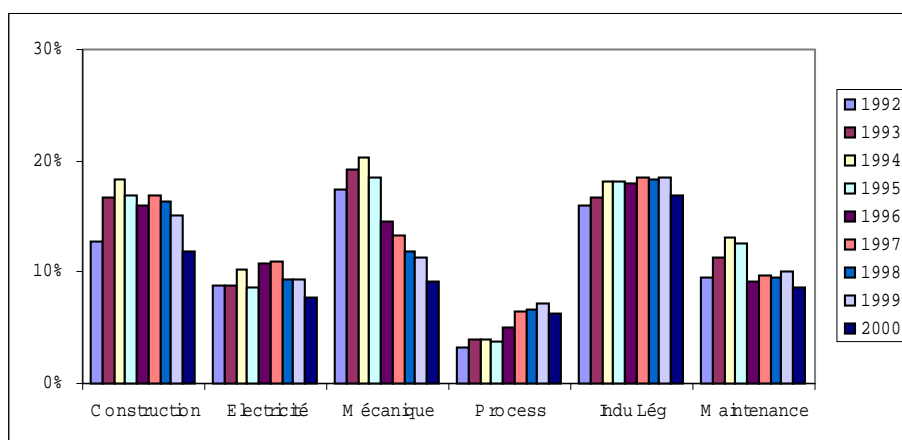
⁶ Entre mars 1996 et mars 1997, il y a eu 1,4 million d'embauches de personnes qui étaient déjà en emploi l'année précédente.

L'analyse des tensions selon les métiers

Le taux de demandes d'emplois ⁷ permet d'apprécier les tensions du marché du travail d'une façon plus objective que si on se fie aux seules opinions des employeurs recueillies dans les enquêtes de conjoncture.

Dans le bâtiment, dans la mécanique, ce taux de demandes d'emplois a fortement décru et par conséquent conforte les opinions des employeurs sur les difficultés de recrutement (cf. graphique 5). Dans le tertiaire et dans les transports, qui ont connu sur une longue période des évolutions de l'emploi bien meilleures, sont observés des taux de demandes d'emplois plus élevés que ceux de l'industrie (cf. graphique 6). Ainsi, les tensions ne résultent pas seulement des créations d'emplois mais sont déterminées aussi par l'attractivité des différentes filières d'emploi.

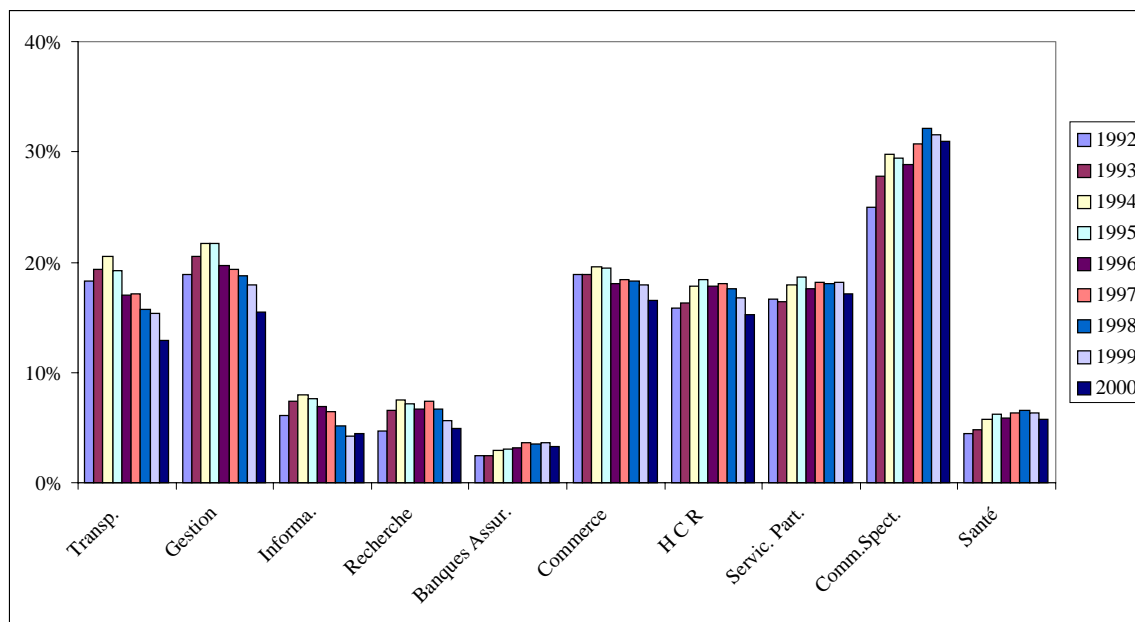
Graphique 5
Taux de demandes d'emplois (industrie et construction)
par domaine professionnel de 1992 à 2000



Source : enquête Emploi de l'INSEE et ANPE

Graphique 6
Taux de demandes d'emplois (tertiaire)
par domaine professionnel de 1992 à 2000

⁷ Le taux de demandes d'emplois rapporte le nombre de demandeurs d'emploi se positionnant sur un métier donné au nombre d'actifs, au chômage ou en emploi, relevant du même métier ; indicateur qui s'apparente, avec quelques différences, à un taux de chômage. Il est obtenu en confrontant les données de l'ANPE à celles de l'enquête Emploi de l'INSEE.



Source : enquête de l'INSEE et ANPE

Un autre indicateur de tension pourrait être un indice d'évolution des salaires d'embauche par métier. En effet, en cas de pénurie de main-d'œuvre, ces salaires augmentent en principe pour les métiers souffrant de ces tensions. Or, jusqu'à présent, il n'est pas constaté d'envolée des salaires dans les secteurs signalant des difficultés de recrutement. Le seul indice de tension qu'il serait possible de relever est celui d'une légère accélération, en 2000, des salaires à l'embauche pour les "mobiles" expérimentés.

Un autre signe de tensions potentielles que l'on peut évoquer est l'évolution des déclassements à l'embauche des jeunes diplômés observée durant la période 1990-1996. Ce qui est constaté depuis trois ans, et uniquement pour les hommes diplômés du supérieur, c'est une légère réduction de ces déclassements.

L'analyse des tensions selon les régions

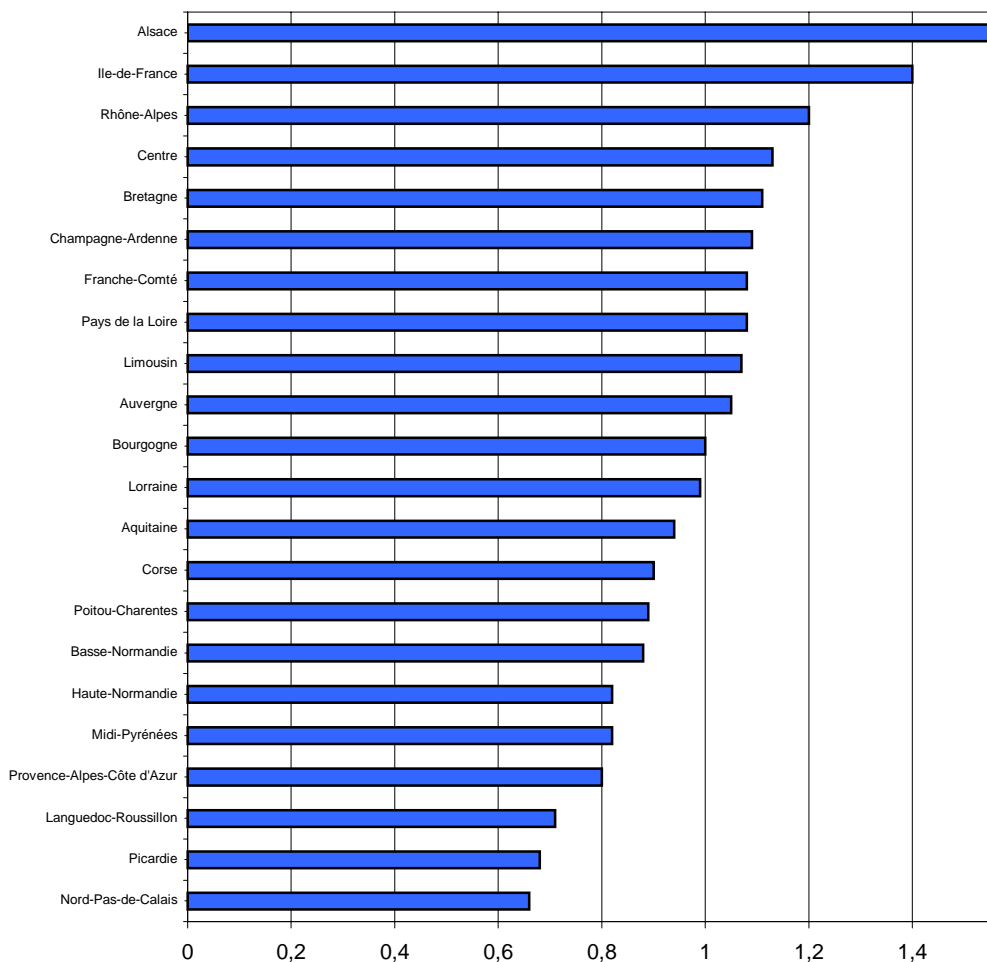
La dimension territoriale est tout aussi importante que la dimension métier pour caractériser le plus ou moins grand écart entre l'offre et la demande d'emplois⁸. La montée des difficultés de recrutement depuis 1997 ne s'est pas faite de façon homogène. Les tensions sur le marché du travail sont particulièrement accentuées en Ile-de-France, en Alsace, aux franges sud-ouest de l'Ile-de-France, dans une partie de la Champagne-Ardenne, de Rhône-Alpes et du Massif central. Alors que le Nord-Pas-de-Calais, la Picardie ou le Languedoc-Roussillon ont un indicateur de tension faible (cf. graphique 7).

Les facteurs explicatifs de ces disparités de tensions entre territoires sont multiples : spécificités et dynamiques des systèmes productifs régionaux, ajustements différents entre emploi et population active, mobilité plus ou moins importante des salariés. La sensibilité à l'environnement régional est variable selon les métiers. Dans certains métiers, la tension est présente quelle que soit la région considérée, avec peu de disparités entre régions : c'est le cas par exemple des métiers du bâtiment et du bois. Chez les infirmières, les tensions sont également généralisées à l'ensemble du territoire. Dans d'autres métiers, la tension est forte partout avec cependant une exacerbation dans certaines régions : les informaticiens et les ouvriers de la mécanique sont dans ce cas de figure. Ainsi, chez les informaticiens, la tension existe dans la quasi-totalité des marchés régionaux du travail, mais le niveau est plus élevé dans des régions urbaines où les activités de haute technologie et de conseils-études-assistance sont importantes, entraînant un appel important d'informaticiens, à savoir l'Ile-de-France,

⁸ Ces informations sont extraites de "La dimension régionale des difficultés de recrutement", "Premières Synthèses" n° 43.1, DARES, octobre 2001.

Rhône-Alpes et l'Alsace. Enfin, chez les employés, les ouvriers non qualifiés et les métiers liés aux services aux particuliers, les tensions supérieures à la moyenne nationale ne dépassent pas six régions.

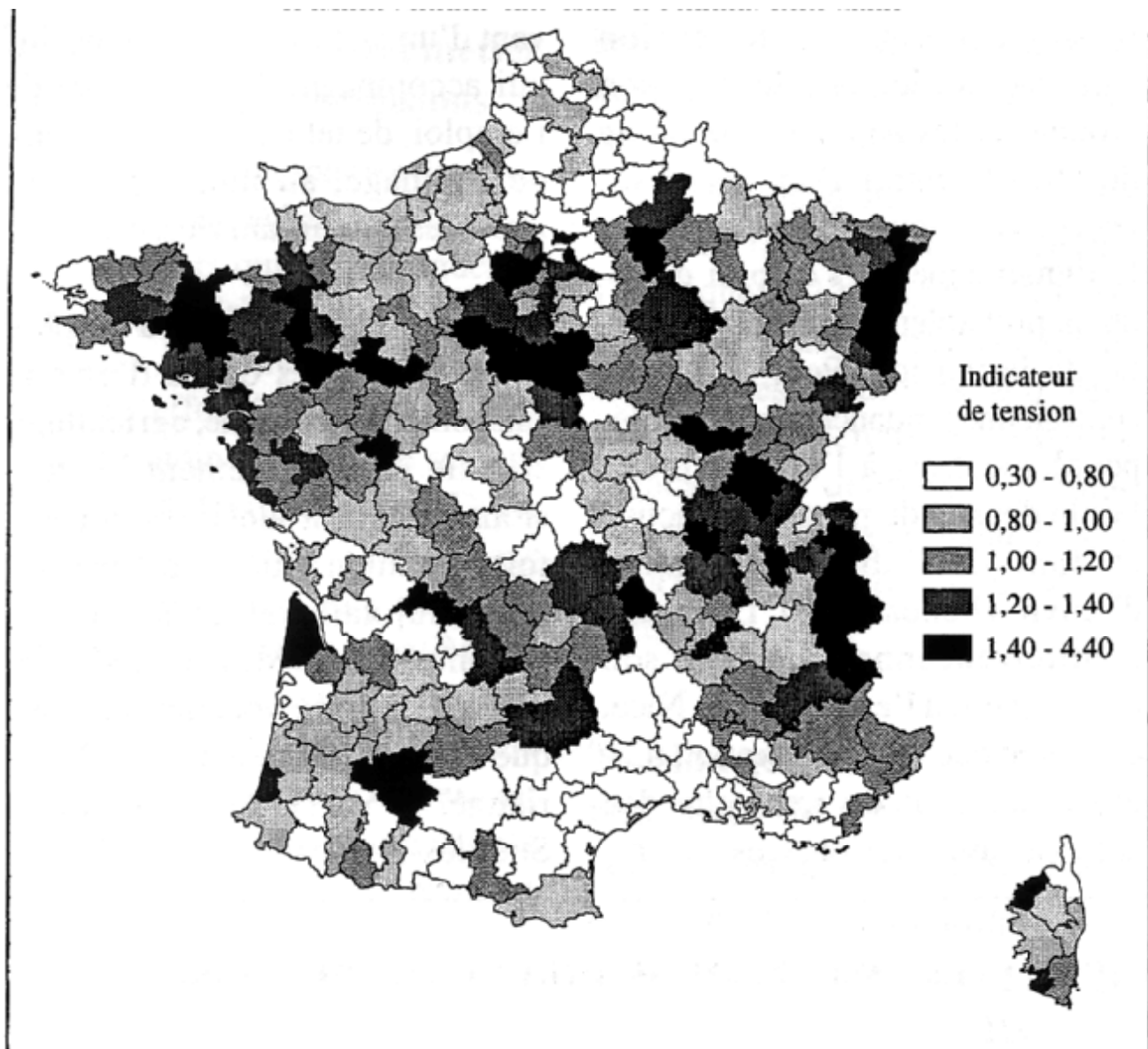
Graphique 7
Tension régionale moyenne



Source : ANPE

Sont concernées ici un grand nombre de qualifications de type administratif : secrétaires, employés administratifs, ainsi que certains métiers ouvriers comme les ouvriers non qualifiés travaillant par enlèvement de métal, les ouvriers non qualifiés ou qualifiés du textile et du cuir. Les métiers liés aux services aux particuliers (employés de maison, gardiens, assistants maternels, agents d'entretien) connaissent de même peu de tensions régionales.

Carte 1
Tension globale par zone d'emploi, juin 2000



Source : ANPE, période d'observation : second semestre 1999, premier semestre 2000

Par ailleurs, l'analyse par bassins d'emploi montre que ces tensions se concrétisent dans une grande hétérogénéité, faisant apparaître des indicateurs de tension (offres sur demandes d'emploi) qui varient de 1 à 10 (cf. carte 1).

Les difficultés de recrutement des dix prochaines années

Les travaux de prospective à l'horizon 2010, menés par la DARES dans le cadre du groupe "Prospective des métiers et des qualifications" du Commissariat général du Plan, permettent de répondre à cette interrogation. Le premier résultat de cet exercice⁹ est un ralentissement très marqué, sinon un arrêt, de la progression de la population active dans les dix ans à venir, avec des départs en retraite qui s'accélèrent à partir de 2005. Aussi, avec les principaux résultats du scénario macro-économique qui sous-tend cet exercice - croissance du PIB de 3 % dans les cinq années qui viennent et plus modérée dans la période qui suit, emploi à la hausse jusqu'en 2005 (+ 1,6 % par an) et stable

⁹ Cet exercice de prospective a été réalisé au premier trimestre 2001 et ne tient pas compte de fait du récent ralentissement conjoncturel.

par la suite -, la baisse du taux de chômage, 6 à 7 % en 2005 et environ 5 % en 2010,¹⁰ se poursuit. Il est donc permis de penser que des tensions nettement plus fortes que celles observées aujourd'hui sont encore devant nous.

Sur la base de ce scénario, la DARES a réalisé des prévisions d'emplois par métiers. Une croissance très forte des emplois très qualifiés (cadres et professions intermédiaires) ainsi qu'une croissance non négligeable des emplois les moins qualifiés (essentiellement des emplois de services aux particuliers) sont envisagées, et ceci dans un contexte de départs à la retraite très importants, surtout à partir de 2005. Ces départs seront le fait de personnes relativement qualifiées qui avaient bénéficié de promotions professionnelles durant les "Trente glorieuses". Comme le niveau de formation des sortants du système éducatif est relativement stationnaire depuis quelques années, la conjonction de ces deux phénomènes pourrait conduire à une aggravation des tensions pour les métiers les plus qualifiés. Tout cela tend à conforter le sentiment que nous sommes face à des difficultés de recrutement également pour le futur.

Plus précisément, au niveau des familles professionnelles, trois types de situations sont distingués. Dans les métiers où la présence des quinquagénaires est importante et où la demande de travail baisse fortement d'ici 2010, l'ajustement entre offre et demande de travail devrait se réaliser pour une bonne part de façon mécanique par un non-remplacement des partants. Cela pourrait être le cas, par exemple, des métiers de l'agriculture, de certains métiers d'ouvriers non qualifiés (de la construction, de la mécanique et de la métallurgie, du textile). En revanche, pour les employés de la banque et des assurances, et ceux de la fonction publique, la baisse de la demande de travail ne sera pas à la hauteur de la croissance des départs en retraite. Des embauches seraient alors sans doute nécessaires pour compenser au moins partiellement ces départs. Enfin, pour les métiers pour lesquels la demande de travail et le besoin de remplacement des départs en retraite s'exprimeront, ils devront faire face à des besoins de recrutements croissants.

Dans la mesure où les générations qui vont arriver dans les dix prochaines années sur le marché du travail sont moins nombreuses que celles qui vont quitter l'emploi, des tensions, déjà sensibles aujourd'hui pour certains métiers comme le bâtiment ou l'informatique, risquent de s'accroître. Au palmarès des besoins de recrutements futurs, on trouve essentiellement des métiers de cadres ou de professions intellectuelles supérieures (cadres administratifs et financiers, cadres commerciaux d'entreprise, chercheurs, enseignants...), des professions du domaine de la santé (infirmiers, aides-soignants), des métiers liés aux services aux particuliers (assistantes maternelles et aides familiales, agents d'entretien...), mais également des ouvriers qualifiés (OQ de la maintenance, OQ des industries de process).

¹⁰ Le lecteur pourra avoir de plus amples développements sur ce scénario en consultant l'annexe D du rapport de Jean-Pisani-Ferry "Plein emploi", rapport du Conseil d'analyse économique, paru à La Documentation française, Paris, 2000.

Scolarité et difficultés de recrutement : le comportement des acteurs ¹¹

Même si l'emploi n'est pas la seule mission des pédagogues, les difficultés de recrutement des entreprises posent question au système éducatif : celui-ci répond-il convenablement aux besoins de l'économie, actuels et à venir ?

En 1985, le souci d'élever le niveau de qualification de la main-d'œuvre avait prévalu dans l'objectif que s'était fixé le gouvernement de conduire quatre jeunes sur cinq au niveau du baccalauréat. Il s'en est suivi un allongement massif et rapide des études de 1987 à 1993, qui ne s'est toutefois pas poursuivi, la durée des études étant en léger repli depuis la rentrée 1997. Quelle est la part des tensions imputables à la conjoncture favorable de l'emploi, dans le repli actuel de la durée des études ? Quelle est la part des facteurs "structurels" ?

Ce développement privilégie l'analyse des changements de parcours à l'intérieur du système éducatif, qui sont la principale cause de la baisse actuelle de la durée des études. Ces changements sont liés pour partie à la conjoncture économique, mais dans un sens... inattendu. Pour résumer, la part des jeunes qui se dirige vers des études longues après la Troisième diminue dès 1991, puis plus nettement en 1993, les jeunes entreprenant alors davantage un apprentissage. La propagation du retournement est perceptible génération par génération. Ainsi, la durée des études dans le secondaire diminue deux ans après ce retournement de 1993-1994, à partir de 1995-1996. Ensuite, à partir de 1996, les jeunes obtiennent un peu moins souvent un baccalauréat général ou technologique. Au final, la génération qui a poursuivi le plus longtemps ses études est la génération 1977. Depuis, les jeunes sont moins scolarisés, en particulier à 19 et 20 ans.

Un engouement pour les formations courtes qui se ralentit dès 1999

Les orientations en fin de Troisième conditionnent dans une large mesure la durée ultérieure des études. Sur cent élèves entrés en Sixième en 1989-1990, 65 % de ceux qui sont passés en Secondes générale et technologique sont toujours scolarisés dix ans après contre 8 % de ceux qui sont passés en Seconde professionnelle ou sont devenus apprentis ¹².

En 1985, deux familles sur trois souhaitaient que leurs enfants se dirigent en fin de Troisième générale vers une Seconde générale ou technologique ¹³. Elles étaient 73,5 % en 1990. Cette préférence croissante pour les études générales et technologiques a précédé et accompagné l'allongement des études. Puis, les vœux en faveur des cycles généraux et technologiques ont diminué jusqu'en 1998 (66,1 %) au profit des formations professionnelles. En revanche, pour les rentrées de 1999 puis 2000, les familles ont un peu plus souvent choisi des études longues. Malgré une progression de la demande pour le secteur professionnel, légère dès 1991 et nette à dater de 1993 (hausse des vœux de + 1,8 point), les passages effectifs vers les lycées professionnels sont demeurés stables, ceux-ci accueillant entre 22 % et 23 % des élèves de Troisième générale depuis 1985. En effet, une partie de cette demande s'est portée sur les centres de formation d'apprentis. Ces

¹¹ Ce chapitre s'appuie sur la contribution de Pascale Poulet, "Les tendances dans l'éducation".

¹² (1) Données issues du panel d'élèves entrés en Sixième en 1989. Les élèves du "panel 1989" appartiennent principalement aux générations 1978 (élèves "à l'heure") et 1977 (élèves possédant un an de retard en Sixième). En extrapolant, les jeunes pourraient totaliser après la Troisième huit années dans le secondaire et le supérieur lorsqu'ils ont commencé une Seconde, contre quatre années lorsqu'ils ont commencé un CAP ou un BEP. Pour cette extrapolation et celle sur l'âge de fin d'études, on suppose que les uns et les autres poursuivront leurs études (après 1999 et 2000), comme la moyenne des jeunes au-delà de 21 ans en 1999-2000.

¹³ Vœux des familles (ministère de l'Éducation nationale, DESCO) : exploitation statistique des vœux émis par les familles des élèves de Troisième générale de l'enseignement public (les familles peuvent aussi demander un redoublement).

derniers ont accueilli 6 % des élèves de Troisième générale à la rentrée 1999, contre 3 % à la rentrée 1991, quant aux lycées agricoles, 3,5 % des élèves contre 2,4 % aux mêmes dates ¹⁴.

Lorsqu'on se réfère aux effectifs d'ensemble des habitants à ces âges, ces mouvements sont confirmés. La chronique est cependant un peu différente puisque le pourcentage de jeunes atteignant une Troisième générale a augmenté entre temps : moins de deux jeunes sur trois atteignaient la Troisième en 1985-1986, pour près de huit sur dix dans les sections générales de 1990-1991 à 1996-1997, et davantage récemment, avec le repli des Quatrièmes et Troisièmes technologiques ¹⁵

Ainsi, des fractions de la population qui optaient jusqu'en 1992 pour un cycle général ou technologique après la Troisième générale le délaissent à la rentrée de 1993 et à nouveau en 1994. Des facteurs institutionnels ont facilité le développement de l'apprentissage, en particulier la diversification des diplômes en 1987, les diverses indemnités versées aux entreprises depuis 1993 et la simplification des procédures d'embauche fin 1993. La décentralisation de la formation professionnelle qualifiante mise en œuvre en 1994 et la réforme de la taxe professionnelle fin 1995 ont aussi amélioré le financement des centres de formation d'apprentis.

Une mauvaise conjoncture économique, en 1993 puis 1996, a pu aussi contribuer à attirer davantage les collégiens vers l'apprentissage. Ce choix s'explique pour certains d'entre eux par le fait qu'ils considèrent qu'une formation professionnelle rémunérée est plus rapidement rentable qu'une formation générale dont la difficulté, la longueur et les débouchés peuvent apparaître plus hasardeux. Leurs aînés qui ont bénéficié de l'allongement des études (générations 1970 à 1975) ont fait les frais des mauvaises conjonctures de l'emploi entre 1992 et 1997, ce qui a pu également les conforter dans leurs choix. Enfin, dans un contexte économique difficile, les familles ont pu douter de leur capacité à accompagner des études longues. Des travaux récents conduits à partir du panel d'élèves montrent que la situation par rapport à l'emploi et le milieu social prennent de l'importance lors de l'orientation de fin de Troisième, alors que le diplôme de la mère prévaut, traditionnellement, pour les acquis scolaires.

Plus récemment, en se référant aux effectifs d'habitants comme à l'ensemble des Troisièmes, les entrées en Secondes générale et technologique remontent, en valeur relative, dès 1999-2000, puis plus nettement semble-t-il en 2000-2001.

Le rôle "pivot" des baccalauréats généraux et technologiques

En proportion des effectifs d'habitants du même âge, la promotion des bacheliers de 1995 compte le plus fort pourcentage de bacheliers généraux et technologiques enregistré à ce jour ¹⁶. Les générations concernées (1977 surtout et 1978) ont poursuivi leurs études dans des proportions inégalées depuis : les taux de scolarisation les plus élevés dans le supérieur (enseignements et apprentissages) sont enregistrés à 18 ans à la rentrée 1995-1996, à 19 ans à la rentrée 1996-1997, à 20 et 21 ans à la rentrée 1997-1998, enfin 22, 23 et 24 ans à la rentrée 1999-2000.

L'amoindrissement des flux de Secondes générale et technologique en amont (1993) a entraîné, après 1995, une baisse des proportions de bacheliers généraux et technologiques dans les classes d'âges (cf. graphique 8). Cette baisse affecte les bacheliers généraux, qui poursuivent leurs études en

¹⁴ *Globalement, tous niveaux d'études confondus, les centres de formation d'apprentis comptaient 362 800 apprentis et pré-apprentis en France métropolitaine en 1999-2000, pour 222 400 en 1991-1992 (+ 63 %). Au début des années quatre-vingt-dix, les centres recrutaient davantage d'élèves de Cinquième, Quatrième et de classe préprofessionnelles.*

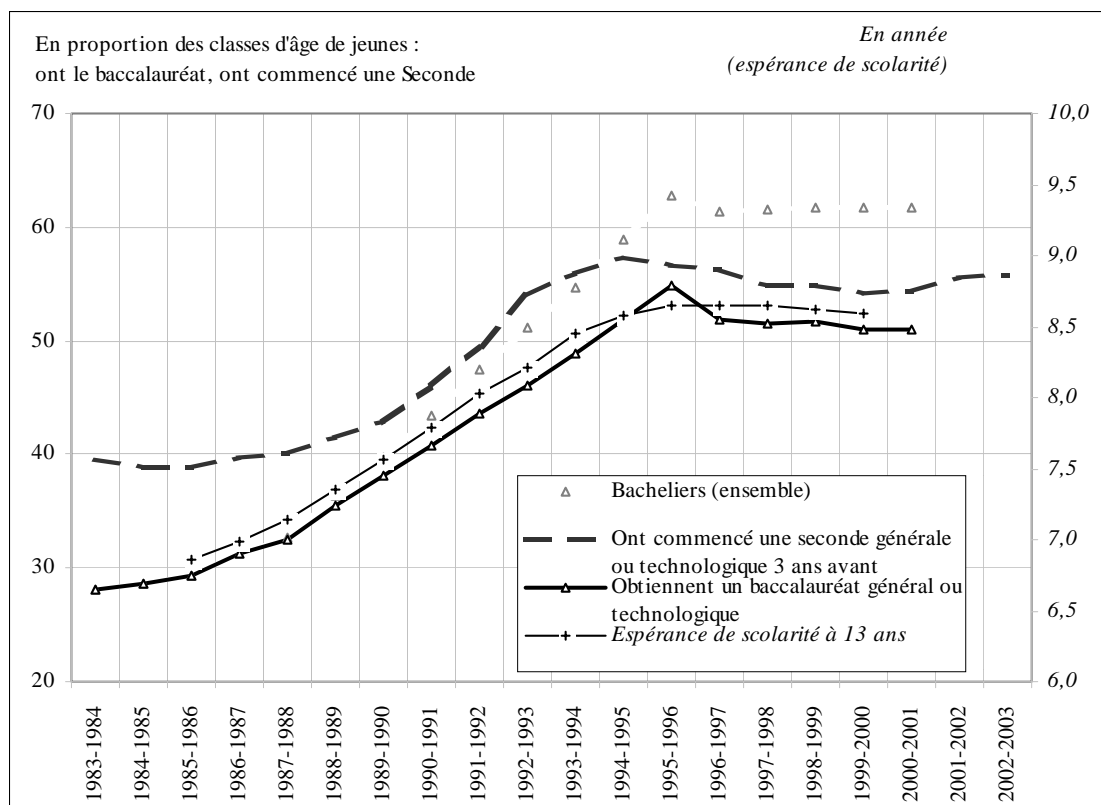
¹⁵ *La rentrée 1999-2000, 84 % des jeunes entrent en Troisième générale et, globalement, de l'ordre de 96 % des jeunes commencent une Troisième : pour environ 3,5 % des jeunes, il s'agit d'une Troisième adaptée (SEGPA), 1,5 % une Troisième agricole, 4,5 (en forte baisse) une Troisième technologique et 2 5 % une Troisième d'"insertion".*

¹⁶ *Le baccalauréat 2000 a été obtenu par 61,7 % des jeunes des classes d'âges concernées, ce qui égale presque le baccalauréat 1995 (62,7 % des jeunes), avec davantage de bacheliers professionnels et moins de bacheliers généraux : moins de 33 % des jeunes ont obtenu un baccalauréat général en 2000 contre 37 % en 1995, et près de 11 % des jeunes ont été reçus au baccalauréat professionnel en 2000 contre 8 % en 1995 (18 % des jeunes obtenant aux deux dates un baccalauréat technologique).*

plus fortes proportions. De surcroît, ces bacheliers s'inscrivent un peu moins dans l'enseignement supérieur l'année de l'obtention du baccalauréat, que celui-ci soit général ou technologique. En conséquence, la part des jeunes commençant l'enseignement supérieur a cessé d'augmenter depuis 1996-1997, et semble avoir un peu baissé dans les milieux les moins familiers avec l'école. La présence plus massive dans l'enseignement supérieur après 19 ans a compensé la baisse de la durée des études secondaires jusqu'en 1996-1997. Ensuite, la durée de la scolarité diminue légèrement sur l'ensemble du système éducatif.

Les baccalauréats généraux et technologiques ont une position de "pivots" parce qu'ils conditionnent les études à venir : parmi les jeunes entrés en Sixième en 1989-1990, plus de 70 % des bacheliers généraux (83 %) et technologiques (44 %) sont encore scolarisés dix ans après (en 1999-2000), contre 12 % des bacheliers professionnels et 3 % des jeunes qui n'ont pas de baccalauréat. En extrapolant, cela pourrait représenter, pour la génération 1978, un âge moyen de fin d'études approchant 25 ans pour les bacheliers généraux et 23 ans pour les bacheliers technologiques, 21 ans pour les bacheliers professionnels et un peu moins de 19 ans pour ceux qui n'ont pas obtenu de baccalauréat. Ces fortes différences en fonction de l'obtention du baccalauréat et de sa filière concourent à expliquer que la durée de la scolarité ait varié, d'année en année, comme la fréquence d'obtention des baccalauréats généraux et technologiques (cf. graphique 8).

Graphique 8
L'espérance de scolarité à 13 ans évolue dans le temps
de façon similaire à la part des bacheliers
dans les effectifs des classes d'âges des jeunes



Source : enquêtes auprès de élèves du MEN ;
INSEE pour les estimations d'effectifs d'ensemble des jeunes ¹⁷

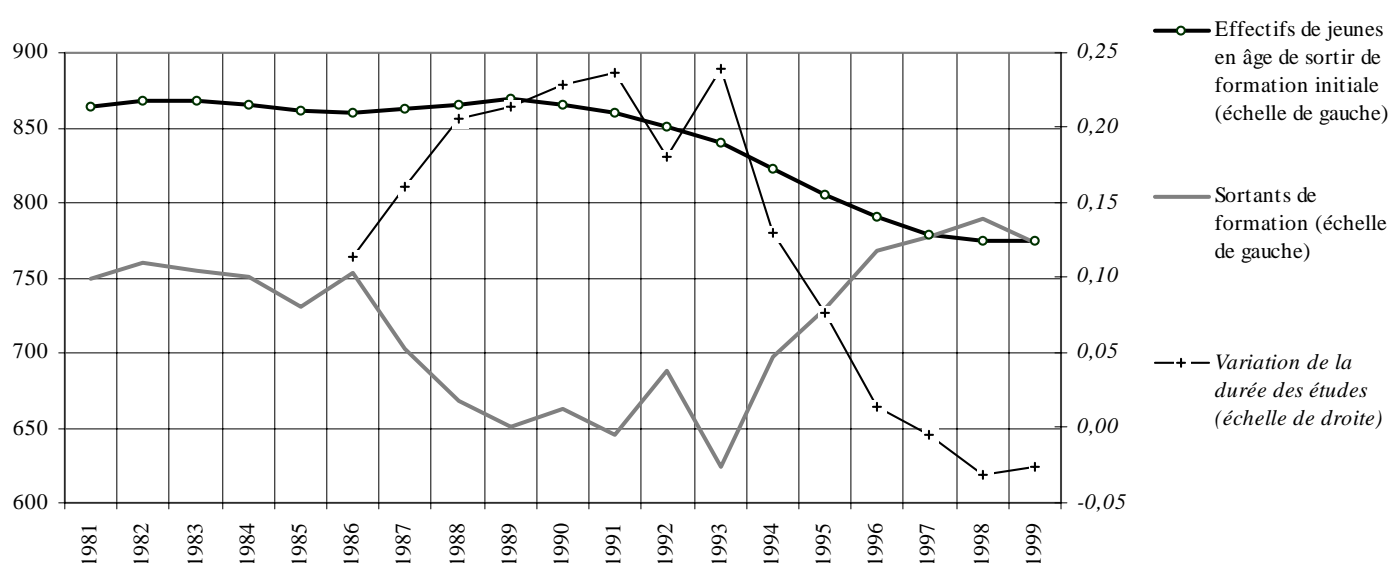
¹⁷ Les adolescents de 13 ans étudient en moyenne 8,6 ans en 1999-2000 ; 51 % de l'effectif d'ensemble des jeunes ont obtenu un baccalauréat général ou technologique à la session de 1999 (62 % compte tenu des baccalauréats professionnels) ; trois ans avant, soit en 1996-1997, 54 % commençaient une Seconde générale ou technologique.

L'arrêt de l'allongement des études rend les sorties de formation initiale plus nombreuses

Le nombre de sortants dépend principalement des variations de la durée des études depuis 1981 : la quantité de sortants a varié, d'année en année, à l'inverse de la durée des études (cf. graphique 9). à partir des variations d'effectifs scolarisés, il est possible d'estimer le nombre de sortants du système éducatif à environ 750 000 par an au début des années quatre-vingt, puis 650 000 de 1989 à 1993. Avec le ralentissement de l'allongement de la durée des études de 1994 à 1996, et enfin sa légère diminution à partir de 1997, le nombre de sortants a fortement augmenté depuis 1994. Plus de 770 000 jeunes sont sortis de formation initiale en 1999. Ce mouvement va à l'encontre de l'évolution démographique, les sortants du système éducatif appartenant à des générations moins massives.

Graphique 9

Le nombre de sortants de formation initiale dépend beaucoup des variations de la durée des études et peu de la démographie



Source : INSEE pour les estimations des effectifs d'ensemble des générations (rétropolations après le recensement de 1999) ; approximations au moyen des recensements d'effectifs du ministère de l'Éducation nationale pour les flux de sortants¹⁸

La distribution des sortants par diplômes a peu changé depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, après les changements importants induits par l'extension des filières longues du supérieur, l'élévation des diplômes professionnels, et la baisse des flux des moins formés. Depuis 1996, environ un jeune sur cinq achève sa formation initiale avec un diplôme d'un cycle long de l'enseignement supérieur, et un sortant de formation initiale sur deux est passé par l'enseignement supérieur. Les diplômés des cycles longs de l'enseignement supérieur sont deux fois plus nombreux depuis 1996 qu'ils n'étaient en 1987.

Près de cinq jeunes sur dix terminent actuellement leur formation initiale avec un diplôme professionnel (du certificat d'aptitude professionnelle au diplôme universitaire de technologie) contre un peu plus de quatre sur dix au début des années quatre-vingt-dix. Il s'agit aujourd'hui majoritairement de brevets de techniciens professionnels, de diplômes universitaires de technologie, de baccalauréats technologiques et professionnels (six diplômés sur dix) alors qu'au début des

¹⁸ En 1990, 865 000 jeunes atteignaient l'âge de sortir du système éducatif (effectifs de jeunes en âge de sortir de formation initiale). à la même date, la comparaison des effectifs inscrits dans les établissements scolaires et les centres de formation d'apprentis permet d'estimer que 660 000 d'entre eux sortaient effectivement (échelle de gauche). Les sortants représentaient alors 76 % de l'effectif des habitants en âge de sortir, et la durée des études avait augmenté de 0,23 année entre la rentrée 1989 et celle de 1990 (échelle de droite).

années quatre-vingt-dix les certificats d'aptitude et brevets d'études professionnels étaient prépondérants (sept diplômés sur dix).

Environ un jeune sur cinq achève sa formation initiale avec au mieux un brevet et, parmi eux, 60 000 jeunes sortent "sans qualification" (niveaux de formation VI et Vbis ¹⁹). Les flux de sortants les moins qualifiés ont cessé de diminuer après 1993.

Les sortants sont cependant plus nombreux. Les diplômés des formations professionnelles secondaires (CAP, BEP, baccalauréats professionnels et équivalents) sont 30 000 de plus en 1999 qu'en 1996. Cette hausse s'explique surtout par l'extension du second cycle professionnel. En proportion des effectifs, les pourcentages de sortants sont stables au niveau IV et en hausse d'environ un point pour les CAP et BEP.

Les parcours de formation initiale sont influencés par des facteurs structurels

Ces résultats montrent l'importance des facteurs structurels dans l'évolution actuelle. Les orientations en fin de Troisième, l'obtention et le type du baccalauréat modèlent, en grande partie, la durée des parcours de formation initiale. En ce sens, le repli des taux de scolarisation entre deux et quatre points aux différents âges de 18 à 21 ans depuis 1996-1997, à l'origine du léger recul de la durée moyenne des scolarités, provient majoritairement de la baisse des orientations vers les études longues après la Troisième, amorcée dès 1991.

L'évolution dans le temps des vœux formulés par les familles en fin de Troisième générale pose question. Les variations particulières en 1991 (arrêt de la forte hausse), 1993 et 1996 (baisse importantes) et 1995 (légère reprise) rappellent les fluctuations conjoncturelles de l'économie 1. L'optimisme des familles face à l'avenir peut donc jouer sur leur propension à accompagner leurs enfants vers des études longues.

Cependant, la conjoncture de l'emploi, plus favorable aux jeunes depuis la fin de 1997, peut avoir des conséquences différentes à des étapes plus avancées des parcours scolaires. Ainsi, l'attrait de l'emploi a pu contribuer à la hausse de un point entre 1996 et 1999 des taux de sorties de CAP et BEP. Par ailleurs, les jeunes étudiants qui commencent un diplôme d'études universitaires générales s'apprêtent en 2000 à étudier moins longtemps que les cohortes qui les ont précédés, anticipant explicitement une insertion professionnelle favorable. Une bonne conjoncture de l'emploi pourrait ainsi permettre aux parents des élèves de les accompagner dans des cursus longs, tout en donnant aux jeunes des possibilités d'en limiter la durée.

¹⁹ Les sortants "sans qualification" ont fini leur formation initiale en année intermédiaire de CAP ou de BEP, en premier cycle du secondaire, voire en deçà.

Les filières professionnelles à la croisée des réformes et de la conjoncture ²⁰

L'analyse des effectifs dans le système éducatif est un exercice difficile car beaucoup d'éléments, notamment les fluctuations démographiques, influent sur les évolutions observées. Ainsi, de l'observation de l'évolution des effectifs, il est possible de présenter trop rapidement des conclusions parfois alarmantes et ceci en particulier quand la conjoncture s'y prête.

à la rentrée 2000, on a parlé de forte désaffection pour l'enseignement professionnel à la suite de la baisse des effectifs en lycée professionnel et plus particulièrement en Seconde professionnelle. C'était particulièrement inquiétant puisque dans le même temps on mentionnait des problèmes de difficultés de recrutements, voire de pénurie de main-d'œuvre qualifiée. De la même manière, des propos très alarmistes ont souvent été tenus sur l'évolution des effectifs inscrits dans les disciplines scientifiques, qui pourrait conduire rapidement la France à manquer de scientifiques indispensables à son développement. Ces deux perceptions, largement reprises par les media, provoquent diverses tensions à l'intérieur et à l'égard du système éducatif. Elles méritent une analyse plus approfondie pour connaître la pertinence des craintes exprimées.

L'analyse proposée sur les effectifs dans les lycées professionnels et dans les filières scientifiques montre l'importance des transformations des structures sur la dynamique des flux.

Diminution à la rentrée 2000 des effectifs de Seconde et de Première de CAP

Si on analyse l'évolution des effectifs de Troisième, de Secondes générale et technologique et de Seconde professionnelle, on constate des variations importantes d'une année sur l'autre :

- en Secondes générale et technologique : augmentation entre les rentrées 1994 et 1995 (+ 3 %) et baisse entre 1997 et 1998 (- 2,7 %) ;
- en Seconde professionnelle : hausse entre les rentrées 1995 et 1996 (+ 2,4 %) et diminution entre 1999 et 2000 (- 4,5 %) ²¹.

Afin de comprendre ces évolutions des effectifs scolarisés dans un niveau donné, il est nécessaire de prendre en considération l'évolution du groupe d'âges qui fréquente ce niveau et donc de se référer à l'évolution des effectifs des cohortes correspondant à ces âges moyens et à ces années. De la même manière, l'âge reste une variable importante pour l'orientation. Ainsi, les élèves qui s'orientent en Seconde professionnelle sont en moyenne plus âgés d'une année que ceux qui s'orientent en Secondes générale et technologique.

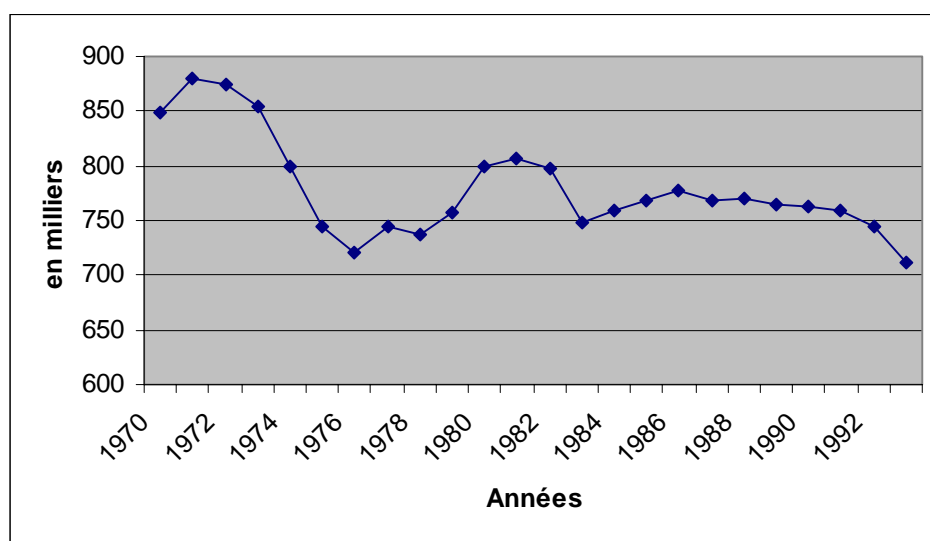
Ces deux phénomènes auraient peu d'impact si le nombre des naissances ne connaissait pas de fortes variations, or ces derniers en connaissent (cf. graphique 10).

À la rentrée 2000, la baisse constatée des effectifs de Seconde professionnelle (- 4,5 %) qui s'est accompagnée simultanément d'une légère hausse des effectifs de Secondes générale et technologique (+ 2 %), s'explique principalement par les évolutions démographiques. En effet, la population des 15-16 ans, majoritaire pour les Secondes générale et technologique, a augmenté de 19 000 entre 1999 et 2000, alors que dans le même temps les 16-17 ans, majoritaires en Seconde professionnelle, ont diminué de 37 000. Mais ces variations d'effectifs n'expliquent qu'une partie des évolutions, puisque le taux de scolarisation moyen des Secondes professionnelles pour les 16 -17 ans n'est que d'environ 12 %.

²⁰ Ce chapitre s'appuie sur la contribution de Claude Sauvageot, "Les tensions dans l'éducation ; vrais problèmes – faux problèmes – vraies rumeurs".

²¹ Par convention, notamment pour les tableaux, sont mentionnées sous le sigle 2de GT les Secondes générale et technologique et sous le sigle 2^{de} Pro la Seconde professionnelle couplée avec la première année de CAP en deux ans.

Graphique 10
Nombre des naissances



Source : MEN/DPD

Il est alors possible d'étudier de façon plus détaillée les flux d'élèves après la Troisième. L'analyse des taux de passage de Troisième générale vers les Secondes générale et technologique et vers la Seconde professionnelle sur longue période indique dans les deux cas (cf. tableau 1) une légère augmentation, plus importante cependant pour les Secondes générale et technologique : 0,33 point contre 0,09. Il faut également remarquer la baisse importante des taux de redoublement : 6,85 contre 8,02.

On ne constate donc pas à ce niveau une désaffection pour l'enseignement professionnel puisque le taux de passage de Troisième vers la Seconde professionnelle a augmenté. C'est pourquoi, pour comprendre les mécanismes qui ont produit ces évolutions divergentes, il faut regarder en détail les évolutions des effectifs et des flux de chaque type de Troisième : générale, technologique et d'insertion.

Tableau 1
Évolution des orientations en fin de Troisième générale.
France métropolitaine. Public + privé

Année	TROISIEME GENERALE				
	Effectif	%	%	%	%
	année n-1	2 ^{nde} GT	Redoublant	2 ^{nde} Pro	Total
1985	642564	54,72	14,31	23,08	92,11
1986	665209	55,77	14,99	22,2	92,96
1987	699767	57,81	13,97	21,69	93,47
1988	712400	59,79	12,59	21,89	94,27
1989	704635	62,54	10,51	22,29	95,34
1990	671163	63,96	9,56	22,62	96,14
1991	650894	64,78	9,04	22,43	96,25
1992	649433	64,41	9,16	22,16	95,73
1993	656230	63,1	9,79	22,1	94,99
1994	665735	61,82	10,38	21,9	94,1
1995	691308	61,79	10,22	21,7	93,71
1996	705980	60,39	10,22	21,64	92,25
1997	707710	59,97	9,76	22,06	91,79
1998	685208	60,48	8,57	22,56	91,61
1999	682879	60,93	8,02	22,84	91,79
2000	697347	61,26	6,85	22,93	91,04

Source : Men/DPD

Disparition des Troisièmes technologiques

On constate (cf. tableau 2) une chute très forte des effectifs en Troisième technologique (- 43 %) entre 1998/1999 et 1999/2000.

Le taux de passage vers les Secondes générale et technologique augmente en Troisième générale mais baisse en Troisième technologique. Cette diminution n'affecte guère les effectifs de Secondes générale et technologique puisque les effectifs de Troisième technologique ont beaucoup baissé, et le taux passage global de Troisième en Secondes générale et technologique augmente de plus de trois points entre 1998/1999 et 2000/2001, et de plus de deux points entre 1999/2000 et 2000/2001.

Tableau 2
Évolution des orientations en fin de Troisième par type de Troisième.
France métropolitaine. Public + privé

	Effectifs	Effectifs Troisième Technologique	Effectifs Troisième d'insertion	Effectifs
Année scolaire	Troisième générale			Total
				Troisième
1997/98	685208	74582	15635	775425
1998/99	682879	60666	17080	760625
1999/2000	697347	34463	20065	751875

Source : MEN/DPD

Le taux de passage vers la Seconde professionnelle augmente, comme on l'avait vu précédemment en Troisième générale. Il augmente également en Troisième technologique et en Troisième d'insertion. Mais, de façon surprenante, il diminue de plus de un point sur l'ensemble des Troisièmes entre 1999/2000 et 2000/2001.

L'explication de ce résultat (trois taux correspondant à une partie des effectifs augmentent mais le taux correspondant à l'effectif total diminue) tient à l'évolution des structures de formation. En effet, les Troisièmes technologiques représentaient un réservoir important pour les Secondes professionnelles. La baisse très sensible des effectifs dans ces classes a donc un effet très important sur l'entrée en Seconde professionnelle. Les transformations de la structure du premier cycle ont donc eu un impact important. Une partie des élèves qui dans les années 1990-1995 s'orientaient vers les Quatrièmes et les Troisièmes technologiques se retrouvent à présent en Troisième générale.

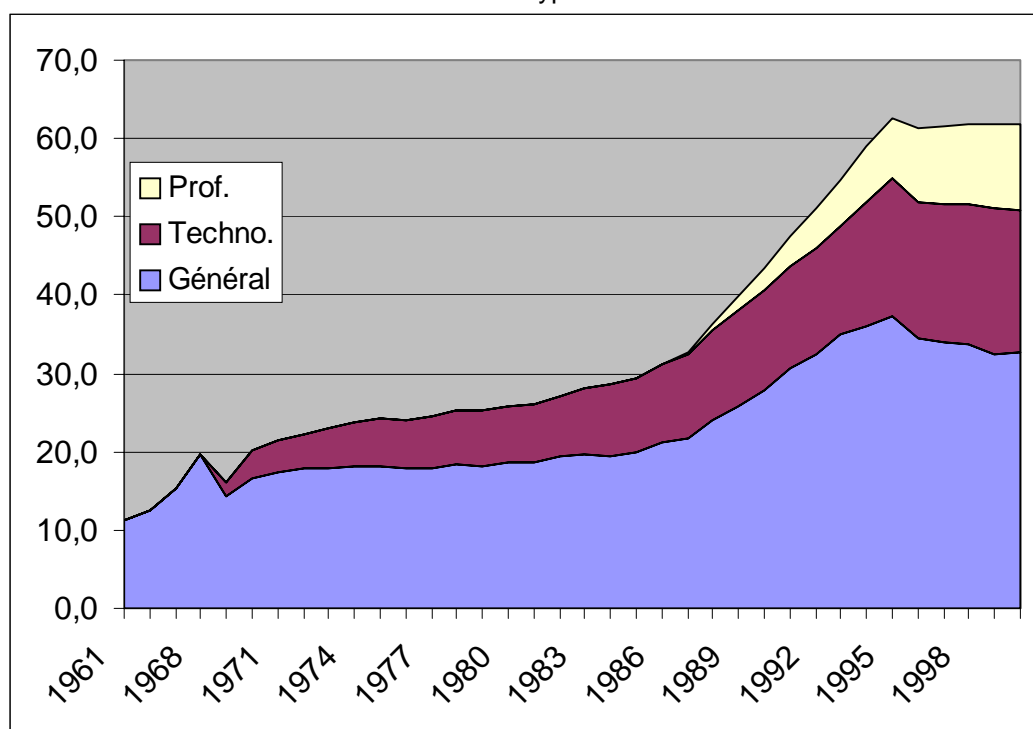
Ainsi, l'explication qu'il est possible de faire sur la rentrée 2000 est que les élèves ont adopté un comportement très proche de celui des élèves précédemment scolarisés en Troisième générale et qu'ils se sont orientés principalement vers les Secondes générale et technologique. Certes, on aurait pu imaginer que les élèves qui auraient précédemment été orientés vers ces filières technologiques s'orienteraient davantage vers les Secondes professionnelles. Cela n'a pas été observé. Il est possible de proposer deux hypothèses pour expliquer cela :

- une volonté des familles de privilégier la filière générale quand l'élève est resté dans cette filière. On peut alors parler de désaffectation pour la formation professionnelle mais dans une dimension beaucoup moindre qu'à l'origine puisqu'elle ne concerne qu'une partie des élèves. Il est possible également de considérer ces souhaits d'orientation pour des études plus longues comme très positifs et liés à une vision optimiste des prochaines années ;

- une orientation influencée par une conjoncture démographique. La baisse des naissances de 1983 et les faibles naissances de 1984 ont laissé des places vides dans les lycées généraux, et l'orientation a largement utilisé les possibilités offertes permettant d'accueillir des proportions plus importantes d'élèves de Troisième.

S'il n'est pas possible, au vue de l'analyse de la rentrée 2000, de trancher entre les deux hypothèses, est-il possible pour autant de conclure à une désaffectation de l'enseignement professionnel ? En effet, il faut noter que si les effectifs de Seconde professionnelle régressent, le seul baccalauréat qui progresse de façon importante ces dernières années est le bac professionnel (cf. graphique 11).

Graphique 11
Évolution de la part des bacheliers dans une génération
selon le type de baccalauréat



Source : MEN/DPD

En effet, comme il a été précédemment indiqué, l'orientation vers les filières technologiques a beaucoup baissé, conformément au souhait de faire parvenir le maximum de jeunes en Troisième générale. Ces classes technologiques se trouvaient majoritairement en lycées professionnels. Ceux-ci ont donc vu disparaître une partie de leurs effectifs qui venaient suivre ces enseignements technologiques. Cela a pu provoquer une impression de vide et donc de désaffection, mais cela correspondait à un choix de structure de l'enseignement du premier cycle et non à des variations importantes dans les décisions d'orientation vers les formations professionnelles post-Troisième. Cependant, contrairement aux lycées généraux et technologiques, les lycées professionnels sont souvent des structures de petite taille. Une variation d'effectifs peut donc avoir un impact plus important et mettre alors en difficulté la structure.

Une autre explication qui a été souvent mentionnée est l'augmentation des abandons en cours de formation. On souligne en effet de nombreuses démarches d'entreprises pour embaucher des jeunes en cours de formation pour faire face à la croissance de leurs activités liée à une croissance générale assez forte.

Tableau 3
Taux de sortie des établissements publics et privés du second degré.
France métropolitaine

Année de sortie	1ère A CAP 2	2 ^{nde} Professionnelle
1995	11,67	9,48
1996	12,48	9,71
1997	13,03	8,99
1998	12,31	9,66
1999	12,29	10,41
2000	15,62	11,67

Source : MEN/DPD

Si les taux de sortie du second degré public et privé indiquent une forte augmentation en 2000 de + 3,33 points pour la première année de CAP en deux ans et + 1,26 point pour la Seconde professionnelle (cf. tableau 3), il n'est pas possible cependant de savoir si les élèves ont quitté définitivement le système éducatif. Ils peuvent s'être inscrits en apprentissage ou dans un établissement rattaché au ministère de l'Agriculture et de la Pêche.

On pourrait également penser que ces départs se sont effectués pour se diriger vers l'apprentissage. Les statistiques disponibles sur les contrats enregistrés ne semblent pas confirmer cette hypothèse car il y a peu de différence entre le nombre de contrats enregistrés entre octobre et décembre 1999 et le nombre de contrats enregistrés entre octobre et décembre 2000.

Il est alors possible d'opter pour une augmentation des abandons en cours d'études. C'est un phénomène préoccupant car ces jeunes n'ont pas de diplôme et font partie de la catégorie "sans qualification". Il convient de mener des études complémentaires pour savoir exactement ce qui s'est passé et, pour ceux qui ont quitté le système éducatif, connaître leurs conditions d'insertion dans la vie professionnelle.

La baisse des effectifs en lycée professionnel est liée à la transformation du premier cycle secondaire et à la fragilisation de certains lycées professionnels. Cette transformation engendre d'ailleurs de façon assez mécanique une diminution des orientations vers les formations professionnelles après la Troisième. Ces dynamiques de flux constatées soulèvent alors un certain nombre de questions.

Ainsi, l'effet mécanique n'a été compensé par aucune transformation dans les procédures d'orientation. D'autre part, l'augmentation probable des sorties en cours de formation doit faire l'objet d'une étude approfondie. Cette étude doit s'accompagner d'une réflexion sur la politique de recrutement des entreprises par rapport à un public en cours de formation.

Elle doit également susciter un débat dans l'Éducation nationale pour développer des modalités de retour en formation plus aisés pour les jeunes qui souhaiteraient terminer leur formation après cette expérience professionnelle ²². Enfin, la fragilisation de certains lycées professionnels est également préoccupante surtout dans une optique de renforcement de la qualité et du volume de formation professionnelle, y compris en direction de publics ayant déjà exercé une activité professionnelle.

Augmentation des effectifs dans les sections scientifiques du second degré

Dans les formations générales, la part des scientifiques en Première et en Terminale est plutôt en légère augmentation, comme le montre le tableau 4.

Tableau 4
Évolution des effectifs en Première d'enseignement général.
France métropolitaine. Public + privé

	1ERE Littéraire	1ERE ECONOMIQUE ET SOCIALE	1ERE Scientifique		Total	part des Littéraires	part des économistes	Pa
1990	80 989	89 569	172 209	12 644	355 411	22,8	25,2	
1991	77 352	84 885	175 933	13 950	352 120	22	24,1	
1992	74 669	81 656	171 022	14 393	341 740	21,8	23,9	
1993	77 796	87 065	172 576		337 437	23,1	25,8	
1994	71 759	80 445	153 112		305 316	23,5	26,3	
1995	72 207	79 364	152 848		304 419	23,7	26,1	
1996	69 564	82 663	154 086		306 313	22,7	27	
1997	66 159	81 820	156 609		304 588	21,7	26,9	
1998	61 544	84 354	156 494		302 392	20,4	27,9	
1999	57 728	83 714	151 191		292 633	19,7	28,6	
2000	53 485	86 770	151 936		292 191	18,3	29,7	

²² Perspective ouverte par le rapport de Dominique Charvet, *op.cit.*

Source : MEN/DPD et le centre de documentation

Globalement la part des formations scientifiques dans les formations générales se maintient alors que la situation des formations littéraires se dégrade. Ainsi, au vu de ces données, il n'est pas constaté une dégradation de la situation des études scientifiques en lycée. Au contraire, il est possible d'indiquer une situation plus préoccupante des études littéraires qui sont sur une tendance à la baisse. Cependant, l'analyse de l'évolution globale des bacs généraux fait apparaître des difficultés. Ainsi, l'augmentation de la part des bacheliers scientifiques dans les bacs généraux ne compense pas la baisse globale des bacs généraux.

En effet, depuis 1995, la part d'une génération qui a un bac scientifique a légèrement baissé. C'est la conséquence d'une orientation différente en fin de Seconde puisque les bacs technologiques ont progressé régulièrement dans cette même période (+ 1 point entre 1995 et 1999). Il faut à nouveau signaler ici qu'il en est de même pour les bacs professionnels qui continuent de progresser (+ 2,9 points entre 1995 et 1999).

Montée des formations courtes dans l'enseignement supérieur

Il est également intéressant d'étudier la part des étudiants scientifiques dans l'ensemble des étudiants à l'université et dans les premières inscriptions. Globalement, on ne remarque pas de baisse de la proportion des étudiants en sciences mais au contraire une légère augmentation à la rentrée 2000. La proportion globale des étudiants en sciences inscrits à l'université (hors IUT) a légèrement augmenté à la rentrée 2000 : 25,4 % contre 25,1 % en 1999 (cf. tableau 5).

Les premiers inscrits en sciences bénéficient du bon taux de réussite au baccalauréat S en 2000. Pour les inscrits pour la première fois à l'université (hors IUT), la même situation est observée avec une hausse plus nette à la dernière rentrée liée à la forte hausse du taux de réussite au baccalauréat S pour l'année 2000 : 20,9 % contre 19,9 % en 1999.

Les problèmes réels sont donc ailleurs. Il est possible de proposer là encore plusieurs pistes pour expliquer les annonces alarmistes. En effet, si globalement les disciplines scientifiques ne diminuent pas, il est possible d'observer une situation particulière en sciences de la matière. C'est en effet la seule discipline scientifique pour laquelle le nombre de premiers inscrits diminue à la rentrée 2000 : 10 555 contre 11 202 en 1999 (cf. tableau 6).

Tableau 5
Évolution des effectifs d'étudiants par grande discipline.
France métropolitaine + DOM-TOM

	Dr.Sc.Eco.	Lettres	Sciences	Santé	Total universités (hors IUT)	Part des étudiants en sciences dans les universités (hors IUT)
1988	256 447	347 536	210 582	154 962	969 527	21,70%
1989	273 223	382 385	233 826	155 425	1 044 859	22,40%
1990	287 911	410 739	256 741	153 065	1 108 456	23,20%
1991	305 561	424 649	279 422	149 175	1 158 807	24,10%
1992	328 446	450 941	300 073	148 097	1 227 557	24,40%
1993	349 705	496 636	321 445	152 849	1 320 635	24,30%
1994	356 773	514 015	332 120	152 975	1 355 883	24,50%
1995	360 067	530 672	341 405	152 789	1 384 933	24,70%
1996	348 777	524 187	343 435	147 000	1 363 399	25,20%
1997	340 418	513 844	336 814	142 803	1 333 879	25,30%
1998	337 824	503 896	329 046	141 819	1 312 585	25,10%
1999	343 679	495 263	327 108	139 124	1 305 174	25,10%
2000[1]	345 000	485 400	329 000	137 300	1 296 700	25,40%

(1) Données provisoires

Source : MEN/DPD et le centre de documentation

Les poursuites d'études des bacheliers dans les filières générales de l'université (donc hors IUT) décroissent régulièrement depuis plusieurs années au profit des formations courtes. Ainsi, le maintien de la proportion d'étudiants scientifiques dans ces filières universitaires n'évite pas une érosion de la part des poursuites d'études directes en sciences. Il semble cependant qu'à la rentrée 2000 cette érosion se soit ralentie, et qu'en tout cas les premières inscriptions en sciences aient sensiblement augmenté alors que les inscriptions en lettres continuent régulièrement de diminuer.

Tableau 6
Évolution des effectifs de nouveaux inscrits en première année
par discipline détaillée.
France métropolitaine + DOM-TOM

	1996	1997	1998	1999	2000
Mathématiques appliquées et sciences sociales	2307	2291	2837	2889	2903
Sciences mathématiques, informatique et applications aux sciences	18633	14109	14197	13817	15030
Sciences de la matière	12500	13190	11638	11202	10555
sciences de la terre	1079	1848	1587	977	981
sciences de la vie	15689	14536	15224	13352	13777
sciences et technologie pour l'ingénieur	1639	1359	1526	1856	2116
Total	51847	47333	47009	44093	45362

Source : MEN/DPD, le centre de documentation et DPD C2

D'autre part, il serait nécessaire pour compléter l'analyse menée ici de prendre en compte les poursuites d'études scientifiques après une filière courte (BTS, DUT) ainsi que le développement des formations d'ingénieurs hors de l'université.

Si l'on n'observe pas de danger d'effondrement des effectifs dans les filières générales scientifiques des universités, il a été décelé des difficultés dans une discipline particulière, celle des sciences de la matière, et des difficultés liées à des transformations dans la structure des filières : développement des filières courtes après le baccalauréat au détriment de l'orientation vers les filières générales de l'université.

Ces évolutions interpellent l'enseignement supérieur. Il faut en effet s'interroger sur la capacité de l'enseignement supérieur à fournir à la fois les cadres nécessaires à la croissance économique et les enseignants nécessaires à la bonne formation des jeunes. Cette crainte est légitime, comme le montrent les courbes de départ à la retraite du métier d'enseignant dans les prochaines années. Mais elle dépasse largement le problème des filières scientifiques, même si les risques de pénurie dans le secteur scientifique sont considérés par certains comme plus graves que ceux qui peuvent survenir dans les autres domaines.

Après l'étude de ces deux exemples, lycées professionnels et filières scientifiques à l'université, il convient de souligner l'importance des transformations de structure sur les flux. Il est donc essentiel

de s'assurer que les effets mécaniques d'une transformation de structure sont conformes aux objectifs fixés ou, si ce n'est pas le cas, s'il est possible d'intervenir sur ces mécanismes. La difficulté d'analyser correctement et rapidement les évolutions d'effectifs se pose également. En effet, dans les deux cas, il est nécessaire de mobiliser des informations détaillées pour bien comprendre la réalité des problèmes.

Deuxième partie

**Les effets de récurrence
dans la gestion
des emplois
et des compétences**

Prendre la mesure des difficultés de recrutement était l'objet de la première partie, cette seconde partie, quant à elle, présente une analyse des causes de ces difficultés. Trois angles d'entrée dans la réflexion ont été privilégiés.

Le premier porte sur l'identification de branches dont la récurrence est déjà ancienne. Le BTP a été retenu, en raison du fait que les désajustements locaux de l'emploi dans cette branche ont déjà retenu l'attention des pouvoirs publics. La nature des difficultés que les entreprises rencontrent est celle des qualifications, de leur évolution et de leur gestion. Le second se réfère aux branches où la récurrence est plus récente compte tenu de l'évolution du marché du travail qui se caractérise aujourd'hui par une grande flexibilité. La branche retenue est celle des transports. La cause identifiée porte sur les conditions de travail mises en évidence ici en raison des grandes transformations que la branche a connues dans un contexte de concurrence vif. Le dernier, enfin, porte sur l'identification de branches ayant une entrée transversale. L'informatique illustre parfaitement ce dernier cas, compte tenu du fait que la diffusion du progrès technique amène non seulement les entreprises productrices des technologies nouvelles mais également les entreprises utilisatrices à introduire dans leur organisation du travail des changements induits par le progrès technique. Ces mutations entraînent des difficultés de recrutement ; elles seront d'autant plus fortes que les besoins à venir seront encore plus importants et que la mise en concurrence entre secteurs, entre entreprises et entre types d'emplois jouera de plus en plus.

Les difficultés de recrutement peuvent, en outre, être mesurées à l'aide de certains indicateurs construits à partir des statistiques officielles du marché du travail, produites par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité ainsi que l'ANPE. Il s'agit de l'évolution des demandes et des offres d'emplois et du niveau de la "tension" (entendue comme le rapport des offres aux demandes²³). Pour le premier semestre 2001, ces indicateurs laissent apparaître dans les domaines professionnels 2 du bâtiment, du transport et de l'informatique une situation globalement plus tendue que la moyenne. Cependant, ces tensions trouvent leur explication dans des phénomènes sensiblement différents d'un domaine à l'autre : pour le bâtiment, la réduction du nombre des chômeurs s'accompagne d'une très forte baisse du nombre des offres d'emplois enregistrées par l'ANPE. La même tendance, mais dans des proportions bien plus faibles, est observable dans le domaine du transport. En revanche, dans l'informatique, on assiste à la fois à une augmentation du chômage et à celle du nombre des offres d'emplois déposées à l'ANPE, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

**Indicateurs statistiques mesurant les tensions entre offre
et demande sur le marché de l'emploi dans les domaines
du bâtiment, du transport et de l'informatique,
au premier semestre 2001**

Évolution du stock des demandes d'emploi (cat. 1, 2, 3) entre juin 2000 et juin 2001

Bâtiment	- 11,82
Transport	- 6,34
Informatique	+ 4,16
Total (tous domaines professionnels)	- 9,31

Taux d'écoulement des demandes d'emploi¹ entre juin 2000 et juin 2001

Bâtiment	68,85
Transport	61,42
Informatique	66,05
Total (tous domaines professionnels)	66,08

Évolution des offres d'emplois au 1^{er} semestre 2001 par rapport au 1^{er} semestre 2000

Bâtiment	- 20,89
Transport	- 6,88
Informatique	+ 5,30
Total (tous domaines professionnels)	- 4,86

²³ Cf. DARES - ANPE, "Les tensions sur le marché du travail", "Premières Synthèses" (publication trimestrielle).

(2) Afin de faciliter l'approche par métiers, la nomenclature que nous avons privilégiée est celle des "familles d'activité professionnelle" (FAP) ; elle permet le rapprochement et l'analyse des données de l'ANPE (exprimées rôme) et de celles de l'INSEE (exprimées PCS). Les familles professionnelles (84) ont ensuite été agrégées en 22 domaines professionnels.

Part des CDI et CDD sup. à six mois dans les offres enregistrées au 1^{er} semestre 2001

Bâtiment	45,41
Transport	42,10
Informatique	81,57
Total (tous domaines professionnels)	45,53

Rapport des offres enregistrées (flux) aux demandes (stock) au 1^{er} semestre 2001

Bâtiment	0,63
Transport	0,57
Informatique	1,12
Total (tous domaines professionnels)	0,50

Rapport des offres aux demandes enregistrées au 1^{er} semestre

	2000	2001
Bâtiment	1,1	0,8
Transport	1,0	0,7
Informatique	1,4	1,4
Total (tous domaines professionnels)	0,9	0,7

(1) $[1 - (\text{stock départ} + \text{flux})/\text{stock arrivée}]$

Source : ANPE

Gestion des qualifications et des compétences dans le BTP ²⁴

Pendant la première moitié des années quatre-vingt, le bâtiment et les travaux publics ont perdu près de 340 000 emplois. Cette tendance se renverse pendant la deuxième moitié de la décennie et l'étude des tableaux de mobilité des enquêtes sur l'emploi révèle que l'augmentation des flux s'explique par les arrivées accrues de salariés en provenance d'autres secteurs ²⁵. Déjà, on craignait des difficultés de recrutement pour les entreprises, que l'on expliquait essentiellement par les évolutions démographiques, surtout dans un contexte de tarissement de l'exode rural et de l'immigration, la concurrence d'autres secteurs, surtout avec le redressement de l'emploi industriel, et la mobilité géographique dans le nord et l'est du pays, induite par l'ouverture du Marché unique ²⁶.

Dans ce contexte, la question des qualifications du secteur du bâtiment et des travaux publics, de leur évolution, de leur gestion acquiert une importance particulière, surtout dans le contexte actuel. Elle est, par ailleurs, étroitement associée à l'évolution de la formation professionnelle, celle des jeunes en particulier.

Le marché du travail du BTP a subi des modifications considérables du fait de la crise

Dans les années quatre-vingt-dix, le secteur a perdu à peu près 15 % de ses effectifs. Cette baisse, de l'ordre de 2,2 % par an, s'est interrompue en 1998 ²⁷. Les marchés en volume et en taille, ainsi que la baisse des prix ont engendré une concurrence particulièrement exacerbée, chacun se battant pour prendre sa part de l'activité. Les entreprises ont tassé les niveaux de qualification, se sont séparées des salariés les moins qualifiés et ont diminué leur personnel d'encadrement ²⁸. Des produits industriels prêts à l'emploi, de nouveaux services à la clientèle plus avertie et plus exigeante, l'émergence de nouveaux segments de marchés liés à l'environnement, à la réglementation ont bousculé l'exercice des métiers du bâtiment et l'organisation des chantiers. Les salariés ont élargi leurs domaines d'intervention et, au début des années deux mille, les équipes de travail dans le bâtiment sont désormais plus réduites, plus polyvalentes, moins encadrées, et travaillent dans des délais plus courts. En cas de besoin, on fait appel à l'intérim, aujourd'hui plus qualifié.

L'introduction de nouvelles techniques, qui finalement n'en chassent pas d'autres, et l'application au secteur de la construction des technologies de l'information ont bousculé les relations entre les intervenants de l'acte de construire. Le travail dans les ateliers et les chantiers change assez profondément, inégalement au regard du nombre d'entreprises. La productivité augmente en moyenne de 2 % par an. Globalement le secteur se transforme, les niveaux d'exigence de qualification augmentent ²⁹ et de nouveaux profils de l'enseignement supérieur sont recrutés.

L'effort de formation a été maintenu pendant la crise

²⁴ Ce chapitre s'appuie sur la contribution de Jean Michelin, "Gestion des qualifications et des compétences dans le BTP".

²⁵ D. Trillat, "Mobilité de la main-d'œuvre du BTP de 1986 à 1989 et difficultés de recrutement à prévoir dans le secteur", ministère de l'Équipement, du Logement, des Transports et de la Mer, Centre d'analyses stratégiques et de prévision.

²⁶ Idem.

²⁷ Cf. les enquêtes Emploi de l'INSEE.

²⁸ Depuis 1986, "ce sont plutôt parmi les postes les plus qualifiés (cadres et professions intermédiaires) que se sont produites les suppressions d'emplois", DARES, "Tensions sur le marché du travail dans les métiers de la construction", septembre 1999.

²⁹ Il est à noter que, par le passé, dans une période de fort chômage dans le bâtiment, le niveau d'exigence des entreprises en termes de qualifications était déjà assez élevé ("Tensions sur le marché du travail dans les métiers de la construction", op. cit.).

Pendant la crise précédente (1982-1985), les entreprises avaient nettement moins formé. Le nombre d'apprentis avait diminué ³⁰ et les fonds de formation continue restaient sous-consommés. Les difficultés de recrutement se sont inévitablement fait sentir aux premiers frémissements de reprise.

Dans les années quatre-vingt-dix, l'élargissement des activités des entreprises, le tassement des niveaux d'encadrement et la dureté de la crise (200 000 emplois perdus au rythme de 30 000 par an en sept ans et 40 000 entreprises disparues ³¹) se sont donc traduits par un élargissement et une élévation des compétences des salariés. Ceci explique que l'activité formation continue, en général, n'a pas baissé pendant la crise.

Le contrat d'études prospectives, en 1993, a mis en lumière le fait que le secteur avait besoin, même dans le scénario économique le plus défavorable, de recruter 60 000 personnes par an (pyramide des âges, départs naturels, renouvellement des artisans, émergence de nouveaux métiers : plaquiste, agenceur, façadier, climaticien...). C'est pourquoi la fédération n'a cessé de sensibiliser les chefs d'entreprise sur la nécessité d'embaucher des apprentis et des jeunes sous contrat de qualification. Par des accords sociaux et des accords avec l'État, des moyens financiers considérables (plus d'un milliard de francs) ont permis de mettre en œuvre des opérations de qualification, comme par exemple l'opération "Former plutôt que licencier". Afin d'être maintenus dans la profession tout en élevant leur qualification, 20 000 salariés ont été formés dans des actions lourdes de cinq cents heures en moyenne. Le dispositif a donc fait ses preuves et, de ce point de vue, il s'agit d'une idée à retenir.

L'apprentissage s'est développé ; ses effectifs ont progressé de plus de 50 % de 1995 à 2000 ³². Certes les flux de sortie n'ont pas augmenté dans les mêmes proportions, parce que le niveau de sortie et les diplômes préparés ont débouché sur des qualifications de plus haut niveau. Par ailleurs les effectifs dans les filières professionnelles ont diminué. Au plus fort de la crise, 110 000 salariés et 25 000 artisans ont suivi chaque année des actions de formation continue. Dans le même temps, l'AFPA a formé dans ce secteur 32 000 demandeurs d'emploi par an et les entreprises ont accueilli en périodes de formation près de 100 000 lycéens préparant un diplôme du bâtiment.

La crise économique et l'instabilité des emplois ont amené les entreprises ou les organismes de la branche à mettre en place des dispositifs d'insertion-qualification des jeunes ou moins jeunes pour éviter les échecs et surtout ne pas perdre les efforts entrepris. Dans ce cadre, des dispositifs particulièrement adaptés aux jeunes gens, conçus différemment selon les caractéristiques régionales ou locales, ont vu le jour grâce à l'engagement de chefs d'entreprise ou des partenaires sociaux de la branche, grâce aussi à l'expertise des organismes de branche spécialisés dans la mise en œuvre des contrats d'insertion en alternance. à titre d'exemple retenons les opérations CLEF (cellules locales embauches-formation) en Languedoc-Roussillon, Atout jeune en Normandie, Parcours jeune BTP en Franche-Comté, Convergences BTP dans le Nord-Pas-de-Calais, ARIQ (Association paritaire pour l'insertion et la qualification) en région Centre... Citons également les GEIQ (groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification) dont le rôle d'interface et de suivi est particulièrement efficace.

Avec la reprise économique, le secteur connaît des difficultés de recrutement

Avec 5,3 % de croissance en 1999 et 6,6 % en 2000 (alors que la croissance du PIB était de 3,2 %), et probablement 2,6 % en 2001, les entreprises ont dû créer 30 000 emplois en 1999, 35 000 en 2000 et sûrement 5 000 en 2001. Cette création nette d'emplois s'ajoute naturellement aux besoins de renouvellement de 60 000 personnes par an. La tension sur le recrutement est apparue très rapidement, dès le printemps 1999, à tous les niveaux de qualification, dans tous les métiers, dans les trois filières : exécution, administration, technique/services. De nouveau, des pénuries de main-

³⁰ Verrimst (F.) et Miossec (V.), "Débuter et évoluer dans le bâtiment", "L'Étudiant", 1999.

³¹ FFB, "Les indicateurs sociaux du bâtiment 2000", janvier 2001.

³² Le secteur semble être "historiquement" attaché à cette voie, particulièrement adaptée aux métiers à fort contenu de savoir-faire, de "tours de main". À titre d'exemple : si tous les acteurs employaient proportionnellement autant d'apprentis que le bâtiment, il y aurait plus d'un million d'apprentis en France.

d'œuvre sont évoquées alors qu'il est dénombré encore plus de deux millions de chômeurs en France et que 170 000 d'entre eux sont recensés à l'ANPE comme qualifiés bâtiment ³³.

Le secteur de la construction souffre d'un déficit de communication. Il est souvent présenté comme peu attractif, souffrant d'un déficit d'image et avec des conditions de travail pénibles ³⁴. Cependant, de nombreuses entreprises ont amélioré de manière sensible les conditions de travail ³⁵. Depuis une dizaine d'années, certaines entreprises, ayant la volonté de moderniser le management, ont entrepris des démarches de progrès associées à des démarches qualité ; ce qui a pour conséquence d'améliorer les conditions de travail.

La Fédération française du bâtiment (FFB) procède alors à l'analyse des difficultés rencontrées. En effet, comment peut-on parler de problème d'attractivité, alors que jamais autant de jeunes n'ont préparé un diplôme du bâtiment ? Il est vrai que l'image du bâtiment est en décalage avec la réalité. Cela s'explique par diverses causes :

- la concurrence avec d'autres secteurs plus attractifs ;
- l'expression de l'offre d'embauche est très souvent inadaptée ;
- l'encadrement fait cruellement défaut, notamment pour accueillir et accompagner les nouveaux entrants ;
- l'âge moyen (40 ans) est le même que dans les autres secteurs industriels mais il peut être inquiétant dans certaines régions et dans certaines professions (48 ans) ;
- les pratiques de débauchage se multiplient ;
- enfin, certains entrants dans le secteur rencontrent des difficultés sociales et ont besoin d'un appui.

Après l'analyse effectuée, les entreprises du bâtiment décident d'adopter une stratégie partenariale de recrutement et d'insertion dans l'emploi. Celle-ci se décline sur plusieurs niveaux :

- entre les partenaires sociaux de la branche qui signent un accord de mobilisation générale sur cet objectif et qui dégagent 200 000 000 F pour former des demandeurs d'emploi en cours d'embauche. C'est une première en France. Cet accord porte sur la création de qualifications nouvelles, principalement les certificats de maîtrise professionnelle qui se mettent en place progressivement pour offrir la perspective aux jeunes compagnons professionnels d'atteindre l'excellence ouvrière, reconnue par leurs pairs. Il s'agit aussi de fidéliser les jeunes formés et diplômés dans les métiers du BTP ;
- avec l'ANPE, la stratégie d'alliance consiste à effectuer un état de la situation des 170 000 demandeurs d'emploi répertoriés bâtiment et dans l'utilisation du stage d'accès à l'entreprise (SAE) ; adaptée mais trop méconnue. Il s'agissait aussi de raccourcir les procédures d'études préalables et de mettre en relation directe, le plus tôt possible, des employeurs et des demandeurs d'emploi, identifiés ou non bâtiment ;
- en coordination avec l'AFPA, la profession et les entreprises innovent dans la construction de solutions sur mesure et sur site. L'AFPA fait preuve de souplesse et de réactivité de façon tout à fait remarquable ;
- une convention de coopération avec le ministère de l'Éducation nationale est passée pour améliorer la qualité des PFE (périodes de formation en entreprise des lycéens), travailler ensemble sur l'image du bâtiment auprès des jeunes, et expérimenter des voies nouvelles de partenariats entre les enseignants et les collaborateurs des entreprises, entre les établissements et la profession ;
- une convention des branches du BTP avec le ministère de l'Équipement et du Logement a été établie pour promouvoir les métiers et la formation auprès des jeunes. Avec ce ministère, les partenaires sociaux du BTP mettent en place un important tableau de bord des emplois et

³³ *Malgré l'amélioration de la conjoncture, le niveau du chômage reste encore assez élevé dans le secteur de la construction (cf. DARES, "Tensions sur le marché du travail dans les métiers de la construction", 1999).*

³⁴ *Pour plus de détails sur les difficultés de recrutement que rencontrent les entreprises du bâtiment, le lecteur peut se reporter aux Cahiers de l'Observatoire de l'ANPE, "Les difficultés de recrutement", mars 2001.*

³⁵ *Bien qu'il y ait 275 000 entreprises dans le secteur, il doit certainement exister un bon nombre d'entre elles qui tirent la profession vers le bas.*

qualifications des moins de 30 ans dans le BTP, qui constitue un outil complémentaire pour les observatoires régionaux emploi-formation du BTP ³⁶ ;

- avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, les partenaires sociaux s'apprêtent à actualiser leur CEP (contrat d'études prospectives) et négocient des EDDF (engagements de développement de la formation) centrés sur l'élévation des qualifications, des employés aux chefs d'entreprise. D'autres conventions signées avec les OPCA et les FAF du BTP ont pour objectifs de promouvoir le contrat de qualification adulte, d'expérimenter la validation des acquis.

Le développement des compétences par des actions de formation ciblées

Les difficultés que rencontrent les entreprises du bâtiment les poussent aussi à l'innovation. Outre les dispositifs d'insertion-qualification des jeunes, les entreprises recherchent des nouveaux profils, apprennent à communiquer autrement sur elles-mêmes, introduisent des démarches compétences dans leur management, ³⁷ favorisent l'embauche de femmes, font appel à des prestataires de formation capables de concevoir avec elles et de réaliser des actions ciblées. Elles affichent ainsi leur ambition de moderniser le management.

Une banque de données de compétences (BNDC) existe également depuis une dizaine d'années. Elle permet aux entreprises de définir leurs référentiels d'activités, de fonctions, de formation continue. La fédération favorise le développement de ces méthodes à l'aide de cet outil validé paritairement. L'introduction des nouvelles techniques de l'acte de construire, même si elles sont finalement assez nombreuses, se fait assez facilement par une multitude de stages d'adaptation.

Les branches du BTP créent des qualifications et se soucient de la fidélisation des jeunes formés. Dans le cadre des CPNE conjointes du bâtiment et des travaux publics, les quatre organisations d'employeurs et les cinq organisations de salariés créent aussi des qualifications nouvelles : une vingtaine de qualifications correspondant à des professions qui se structurent, donc à des emplois qui exigent des formations (monteur d'échafaudage, monteur levageur, technicien des réseaux de communication...). Elles ont mis en place, par accord collectif en 2000, un dispositif très prometteur, le "certificat de maîtrise professionnelle", ³⁸ pour offrir la perspective aux jeunes compagnons professionnels d'atteindre l'excellence ouvrière, reconnue par leurs pairs. L'un des objectifs est de fidéliser les jeunes formés et diplômés dans les métiers du BTP, tout en engageant les employeurs à leur offrir des situations d'évolution et à les accompagner notamment par la formation continue. Le certificat de maîtrise professionnelle permet de mettre les ouvriers en perspective de carrière (le vocable de "perspective de carrière" a remplacé celui de "plan de carrière") sur cinq ans ; l'objectif est de leur donner un carnet de chèques formation qu'ils peuvent utiliser au fur et à mesure de leurs besoins et de l'évolution professionnelle.

Un autre objectif est de permettre à ces jeunes entre 20 et 30 ans de révéler leur talent de maîtrise et d'acquérir l'expérience suffisante pour diriger des chantiers. On devient généralement chef de chantier dans le bâtiment avec un minimum de sept ans d'expérience à laquelle il faut ajouter une formation spécifique. Pour ces travaux d'analyse des besoins, de définition des référentiels d'activités et de certification, de conception des dispositifs de validation, les entreprises s'appuient sur la banque nationale de données de compétences du BTP.

Le BTP a une forte tradition du paritarisme. Majoritairement, les dispositifs qu'il a créés dans le domaine de l'emploi et de la formation sont impulsés et gérés nationalement et localement par les organisations d'employeurs et de salariés réunies en commissions et dans plus de cent conseils d'administration paritaires. Leur activité générale se mesure par un ensemble d'accords collectifs, de préconisations, d'évaluations.

Depuis dix-huit mois, le BTP négocie dans le domaine de l'apprentissage. Il a mis au point ce qu'il appelle son "projet professionnel apprentissage BTP - l'engagement de la profession". La

³⁶ *Commissions paritaires nationales de l'emploi conjointes du bâtiment et des travaux publics, "Emploi : qualification des jeunes dans le BTP en France, 1994-1998", décembre 2000.*

³⁷ *Fédération française du bâtiment, "La démarche compétences : pourquoi et comment la mettre en place dans les entreprises du bâtiment".*

³⁸ *Cf. Commissions paritaires nationales de l'emploi conjointes du bâtiment et des travaux publics, "Le certificat de maîtrise professionnelle, spécialité maçonnerie-gros œuvre".*

détermination des neuf organisations du BTP (quatre d'employeurs et cinq de salariés) est d'apporter, dans leur champ de légitimité de partenaires sociaux bien entendu, des dispositions conventionnelles et des adaptations structurelles qui donnent une nouvelle et forte orientation vers la qualité totale de la formation des jeunes. Les axes de progrès portent sur l'aide au choix professionnel, les compétences, l'engagement moral et la reconnaissance des maîtres d'apprentissage, la qualité des examens, l'accompagnement éducatif et social des jeunes entrés dans la profession, l'appui de la profession à la fin de la formation initiale.

À l'instar de la convention collective des ouvriers du BTP qui a été rénovée fin 1990, à la satisfaction globale des employeurs et des salariés, les partenaires sociaux du BTP négocient actuellement la convention collective et les classifications des ETAM et IAC, les employés, techniciens, agents de maîtrise, cadres et assimilés cadres. L'évolution des responsabilités de ces personnels enregistrée depuis quelques années est considérable avec l'arrivée de nouvelles réglementations, de nouveaux profils à manager, de technologies plus sophistiquées à mettre en œuvre. Ces cadres collectifs de gestion des ressources humaines sont appréciés très fortement dans le BTP. Une autre négociation est en cours pour améliorer l'efficacité du service à apporter aux entreprises de type artisanal en matière d'emploi et de formation.

Les partenaires sociaux ont décidé de renforcer le rôle des commissions paritaires nationales de l'emploi mais plus encore celui des commissions régionales de l'emploi et de la formation du BTP qu'elles ont déjà organisées par voies d'accord collectif en 1997³⁹. Le but est de réunir les représentants des employeurs et des salariés pour définir des politiques d'emploi et de qualifications, de formation initiale et continue, et pour contractualiser avec les pouvoirs publics. Elles auront à évaluer les résultats de cette politique en s'appuyant sur les outils de branche et notamment les observatoires emploi-formation régionaux.

Enfin, le BTP a pris l'initiative de réfléchir à sa politique en matière de diplômes de l'Éducation nationale. Avec ce ministère, la FFB construit, actualise et gère plus de 100 diplômes auxquels elle est très attachée. Dans la réforme actuelle, l'objectif est à la professionnalisation plus forte des diplômes qui conduisent à l'emploi, donc au positionnement dans la grille des qualifications. Chaque année, plus de 33 000 jeunes se présentent aux CAP du BTP, 31 000 aux BEP, 4 000 aux BP, 8 500 aux bacs professionnels et 4 100 aux BTS des métiers du BTP.

À noter une autre préoccupation essentielle pour l'avenir du bâtiment, qui est le renouvellement de près de 100 000 chefs d'entreprise dans les dix ans qui viennent. Diriger est un métier qui s'apprend. Outre l'apport de l'école des jeunes dirigeants du bâtiment (ESJDB) mise en place par la FFB,⁴⁰ une politique d'embauche dans cette perspective de jeunes diplômés et de leur accompagnement progressif vers ce type de responsabilité est d'une urgente nécessité.

Les entreprises s'initient également à des techniques de perfectionnement de masse par le e.learning. Par exemple, la mise en place d'un système multimedia de formation à distance pour les 220 000 conducteurs routiers de ses entreprises qui vont devoir suivre une formation obligatoire à la sécurité BTP à partir de janvier 2001 vient d'être décidée.

Les efforts déployés par les acteurs économiques de la branche dans le domaine de la qualification et de la formation se heurtent, malgré l'intérêt qu'ils manifestent à ces sujets, au problème de la grande dispersion qui caractérise les entreprises de la construction⁴¹. Leurs effets ne sont pas toujours visibles, bien que de très significatifs progrès réalisés dans le secteur aient amélioré les rémunérations, l'organisation des chantiers et la sécurité au travail.

D'un autre côté, la transmission des compétences se fait beaucoup dans le quotidien de l'acte de construire et ne se quantifie pas selon les critères statistiques habituels. L'amalgame entre niveau de qualification et niveau de formation fait apparaître le BTP comme ayant beaucoup de bas niveaux de qualification ou, formulé d'une manière différente, fait dire que "[...] la tendance à la surqualification des ouvriers est moins marquée dans le BTP que dans l'ensemble des métiers ouvriers [...]"⁴². Pour ce secteur qui a perdu 30 000 emplois par an pendant sept ans et en recrée plus de 30 000

³⁹ *Commissions paritaires nationales de l'emploi conjointes du bâtiment et des travaux publics, "Bilan de l'activité paritaire du BTP emploi-formation, année 2000"*.

⁴⁰ Cf. *Fédération française du bâtiment, "Politique de formation de la FFB", décembre 2000*.

⁴¹ *Le BTP français compte les plus grosses entreprises du monde et une multitude d'artisans travaillant seuls*.

⁴² *DARES, "Tensions sur le marché du travail dans les métiers de la construction", 1999*.

aujourd'hui, cet effet "yo-yo" rend difficile la gestion prévisionnelle des emplois. Cependant, les efforts de formation et de qualification des personnels se poursuivent ⁴³.

⁴³ Cf. *Fédération française du bâtiment, "Nouveaux marchés – nouvelles compétences", brochure, février 2001.*

Conditions de travail dans les transports ⁴⁴

Secteur très sensible à l'activité économique, les transports s'inscrivent dans une chaîne globale reliant la production à la consommation, tout secteur d'activité ayant recours aux transports. De ce point de vue, les transports sont concernés à la fois par les contraintes de la production et par les exigences des consommateurs. Les réorganisations du travail qui sont mises en place dans les entreprises ont pour but de répondre en temps réel à une demande personnalisée du client.

La croissance enregistrée par le secteur du transport en 2000 (+ 2,1 % en volume) est moins importante que celle des années précédentes (+ 5,7 % par an en moyenne de 1995 à 1999) et moins forte que celle du PIB (+ 3,1 %) ⁴⁵. Malgré ce ralentissement - qui ne se répartit pas équitablement dans toutes les branches des transports, la hausse du prix des carburants ayant freiné les dépenses de transport les plus consommatrices en hydrocarbures -, les difficultés de recrutement préoccupent toujours les entreprises du secteur.

Ces difficultés de recrutement sont dues aux profonds changements induits par les nouveaux systèmes de conduite, les conditions de travail sont rendues pénibles par une durée du travail plus importante que la normale (environ 50,2 h), des rémunérations qui ne sont pas en concordance avec le temps de travail effectif, et ceci dans un contexte de concurrence tendu provenant d'autres secteurs d'activité. En ce qui concerne le temps de travail, la profession apporte des réponses qui entrent dans un contexte d'harmonisation sociale dans le transport routier en Europe.

L'activité et l'emploi du secteur des transports

Le secteur des transports comprend quatre branches principales (transport ferroviaire, autres transports terrestres, transport par eau, transport aérien), qui sont détaillées dans le tableau ci-contre (cf. tableau 7). Les transports terrestres constituent, de loin, la branche qui réalise la partie la plus importante de la valeur ajoutée totale (40 %).

Essentiellement salarié, l'emploi des transports ne cesse d'augmenter dans toutes les branches. En 2000, les effectifs salariés ont ainsi crû de 5,7 % et s'établissent à 1 034 000 personnes, auxquelles il faudrait ajouter 70 000 non salariés. Cette hausse est surtout due aux auxiliaires de transports (+ 10,4 %), au transport aérien (+ 8,0 %) et au transport par eau (+ 7,7 %). Les transports terrestres de marchandises ont vu leurs effectifs augmenter de 5,3 % et les transports terrestres de voyageurs de 4,2 % ⁴⁶. Le secteur des transports reste toujours créateur d'emplois en France.

Pour sa part, l'Union des fédérations de transports (UFT) ⁴⁷ dénombre 528 000 salariés dans le secteur ⁴⁸ (ils étaient 410 000 en 1990), répartis dans environ 35 000 établissements. Parmi ces établissements, 67 % ont moins de 10 salariés et emploient 39 % de l'effectif global des salariés ; 24 000 établissements n'ont aucun salarié, il s'agit donc de 24 000 conducteurs, transporteurs indépendants. À l'inverse, 33 % des établissements ont plus de 10 salariés et emploient 61 % de l'effectif global. 89 % des effectifs ont un statut d'ouvrier, le reste étant composé d'employés, de techniciens, d'agents de maîtrise et de cadres. Enfin, les conducteurs constituent un peu plus de 70 % de l'effectif total. Ils sont 370 000 dont 291 000 conducteurs pour transport de marchandises, 48 000 dans le transport interurbain et 35 000 dans le transport sanitaire.

⁴⁴ Ce chapitre s'appuie sur l'intervention de Philippe Choutet à la journée thématique du 15 mai 2001, "Difficultés de recrutement : effets récurrents et structurels : se souvenir pour prévoir", ainsi que sur le travail coordonné par Thérèse Brodu, "Réflexion prospective dans le domaine des transports et de la logistique".

⁴⁵ Delame (E.) et Rémy (A.), "Les transports en 2000", INSEE, "Premières Synthèses", n° 802, septembre 2001.

⁴⁶ Chiffres de l'INSEE, de l'UNEDIC et du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement.

⁴⁷ L'Union des fédérations de transports (UFT) est une organisation patronale pour les secteurs pour compte d'autrui, c'est-à-dire les transports pour le compte d'autres secteurs d'activité : transport de marchandises, de voyageurs, le déménagement, le transport de fonds, le transport sanitaire et toutes les activités auxiliaires du transport.

⁴⁸ Estimation de la commission paritaire de l'emploi à la fin de décembre 2000.

Tableau 7
Composition par branche de la valeur ajoutée des transports en 2000

Branche détaillée	Mds d'euros
Transport ferroviaire	8,2
Transport ferroviaire de voyageurs	5,9
Transport ferroviaire de marchandises	2,3
Autres transports terrestres de voyageurs	12,6
Transport urbain de voyageurs	7,0
Transport routier de voyageurs	3,4
Taxis, téléphériques et remontées mécaniques	2,2
Autres transports terrestres de marchandises	34,1
Transport routier de marchandises (y compris location de camions avec conducteurs)	32,7
Déménagement, transport par conduites	1,4
Transport par eau	5,3
Transport fluvial	0,5
Transport maritime	4,9
Transport aérien	13,3
Transport aérien de voyageurs	11,8
Transport aérien de marchandises	1,5
Autres, dont	44,3
<i>Manutention</i>	<i>1,9</i>
<i>Entreposage</i>	<i>5,0</i>
<i>Gestion d'infrastructure</i>	<i>17,2</i>
<i>Messagerie, fret express</i>	<i>7,8</i>
<i>Transport spatial, affrètement et organisation des transports internationaux</i>	<i>12,4</i>
Total des transports	117,9

Source : INSEE, DAEI/SES (ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement)

Conditions de travail et difficultés de recrutement

Bien que cela ne soit pas spécifique à ce secteur d'activité, les entreprises du transport font souvent état de "pénuries de main-d'œuvre", particulièrement en ce qui concerne les conducteurs, et évoquent des problèmes d'offre de formation, initiale ou continue : le pourcentage des jeunes ayant un CAP ou un BEP et qui arrivent à s'intégrer est faible, tandis que la suppression du service militaire pendant lequel de nombreux jeunes passaient le permis de poids lourds prive le secteur de précieuses ressources ⁴⁹. Le secteur des transports se caractérise, en effet, par une élévation progressive du niveau de formation initiale et continue, conséquence de l'évolution technologique doublée d'une forte volonté politique. En effet, les entreprises qui embauchent exigent des jeunes un niveau scolaire plus élevé, l'évolution de l'organisation du travail demandant aux chauffeurs qu'ils soient capables de saisir les informations pour la centrale selon les procédures en vigueur. Les exigences réglementaires ont une influence directe sur l'évolution des compétences requises (matières dangereuses, capacité financière, capacité professionnelle, responsabilisation des donneurs d'ordre...).

Les salariés, de leur côté, attribuent les difficultés de recrutement "essentiellement à la baisse de la rémunération et aux profonds changements induits par les nouveaux systèmes de conduite ⁵⁰". En effet, l'application du contrat de progrès pour le transport routier des marchandises (1994) a entraîné, malgré la rémunération de tous les temps du transport, une baisse globale du revenu des salariés. Cela s'explique notamment par la diminution des heures complémentaires, par la mise en place d'un système de rémunération peu rémunérateur et, dans une moindre mesure, par la diminution des frais de route. De surcroît, le niveau de rémunération, bien qu'il varie selon la nature du produit transporté

⁴⁹ Thérèse Brodu, "Réflexion prospective dans le domaine des transports et de la logistique", rapport d'étape, juin 2001.

⁵⁰ Idem.

(il semble intégrer une éventuelle prime de risque associée, par exemple, au transport de produits dangereux), il augmente peu avec l'âge et l'ancienneté⁵¹.

La concurrence et, plus précisément, l'élargissement des marchés, le besoin de générer des activités à valeur ajoutée supérieure dans un contexte de compétition élargie, ainsi que la montée des exigences des chargeurs ont poussé les entreprises du transport à réduire leur taux de marge et à élargir leur gamme de services à des prestations globales, incluant différents modes de transport, la logistique en amont et en aval, le retour d'informations en temps réel et une zone géographique plus étendue. Ainsi, pour garantir son développement économique, le secteur du transport a dû rationaliser les trafics (refus du fret peu rémunérateur, réduction du kilométrage, diminution des rayonnements, diminution des retours à vide, abandon de certaines destinations, segmentation des zones longues en tronçons de zones courtes), élargissement de sa gamme de service aux activités logistiques et révision de l'organisation du travail.

Ainsi, que ce soit dans le secteur des transports routiers ou dans le domaine de la logistique, les entreprises ont été amenées à modifier tout ou partie de l'organisation du travail des personnels de leurs services clés. Dans les transports routiers, cela s'est traduit par la recherche de nouveaux modes d'organisation de la conduite (gestion par les temps de service, gestion par la distance, gestion par la maîtrise des temps autres que la conduite) et d'organisation de l'exploitation.

En résumé, la modernisation des entreprises passe par l'éclatement de trois éléments traditionnellement liés : le conducteur, le tracteur et la remorque. Le camion devient un outil industriel dont il faut optimiser l'utilisation. La dissociation du couple conducteur/camion consacre une rupture avec le mode de vie traditionnel des "grands routiers". Elle est emblématique d'un basculement vers un autre métier. La terminologie en usage pour désigner les conducteurs dans l'organisation en relais est symptomatique de cette évolution : "grands routiers" (transport de bout en bout), "techniques" (relais sur un segment) et "jockeys" pour assurer la souplesse nécessaire à l'organisation des équipes.

En même temps, dans la logistique, activité transverse à de nombreux secteurs économiques mais aussi intrinsèquement au transport, le trait saillant est une démarche de gestion de l'entreprise qui intègre les innovations, soit pour améliorer la productivité au service de ses clients, soit pour s'adapter aux nouvelles contraintes (politiques publiques, réglementation, contraintes de sécurité, protection de l'environnement), soit pour profiter des nouvelles possibilités offertes par les nouvelles technologies. Il en résulte des innovations stratégiques et technologiques importantes : maîtrise globale de la chaîne des flux physiques et d'informations, réduction du cycle de la commande, développement des techniques du "juste-à-temps", développement des outils de traçabilité et de sécurité. L'utilisation de ces innovations varie selon la branche ou l'entreprise (chez les prestataires de services en logistique, l'utilisation des équipements est partagée entre confrères...).

Les causes conjoncturelles et structurelles des difficultés de recrutement

Cependant, ces difficultés ne se limitent pas à la seule catégorie des agents de conduite et leur ampleur diffère, d'une branche à l'autre, d'un bassin d'emploi à un autre, d'une entreprise à l'autre, d'une saison à l'autre, surtout pour le transport sanitaire et le déménagement. Les causes de ces difficultés qui ont pu être analysées sont multiples :

- les fluctuations conjoncturelles possèdent un impact important sur le secteur du transport. Dès lors que la croissance se maintient ou se renforce, la consommation progresse et les biens ainsi consommés devront être acheminés par des entreprises de transport ;
- la concurrence d'autres secteurs d'activité pèse aussi sur le recrutement. La croissance engendre des besoins dans d'autres secteurs d'activité ; des comparaisons sont alors possibles entre les attraits que présente le transport et ceux des autres métiers ;
- les trente-cinq heures sont aussi un facteur à prendre en compte dans la mesure où, traditionnellement, le secteur du transport procurait des revenus plus élevés que d'autres secteurs par

⁵¹ Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, "Bilan social annuel du transport routier des marchandises", *op. cit.*

le biais du nombre élevé d'heures de service. Aujourd'hui, l'aspiration grandissante à une société de loisirs prive le secteur d'un atout important ;

- la réglementation est en outre un aspect important. Dans le transport sanitaire, un accord a été signé dans le cadre des trente-cinq heures et des embauches ont été programmées. Or, dans ce secteur, un numerus clausus par département constitue une contrainte ;

- par ailleurs, en ce qui concerne le transport de fonds et valeurs, le passage à l'euro pose problème car le surcroît d'activité prévu entre décembre 2001 et février 2002 engendra un besoin supplémentaire de convoyeurs. Or, pour être convoyeur de fonds, une autorisation de port d'armes est obligatoire. La durée requise pour l'obtention d'une telle autorisation est de quatre à six mois, ce qui constitue une contrainte réglementaire qui entraîne des effets négatifs sur le recrutement ;

- de plus, il existe des contraintes inhérentes aux dispositifs conventionnels : l'obligation de formation initiale pour les conducteurs de marchandises ou de voyageurs empêche d'embaucher du jour au lendemain du personnel à cause de la durée de formation ; la mise en place du congé d'activité à 55 ans⁵² exige l'embauche d'un jeune en contrepartie, mais, dès lors qu'il existe des difficultés de recrutement dans le bassin d'emploi, cette contrepartie demeure problématique ;

- l'image du métier est l'élément majeur qui engendre les difficultés de recrutement. Lorsqu'on regarde les réponses données par des jeunes embauchés, 60 % d'entre eux déclarent travailler dans ce secteur car ils sont intéressés par leur métier. Ainsi, lorsque l'on travaille dans le secteur du transport et de la logistique, on est attaché aux avantages qu'il peut fournir ;

- en revanche, si on interroge au hasard des personnes sur l'intérêt d'un métier dans le secteur des transports, les réponses traditionnelles en forme de critiques vont être données : pas d'horaires, salaires misérables, mauvaise sécurité dans le transport de fonds et dans le transport interurbain dans certaines zones, mauvaise image auprès de la population...

La réponse du secteur : un effort de communication

En regard de ce constat, les approches pour pallier ces difficultés sont également diverses, à commencer par un effort de communication sur l'image du métier. D'abord, il faut souligner les réformes qui ont déjà été entreprises, notamment sur le plan technique : qualité et équipement des véhicules. Une évolution sur le plan organisationnel et fonctionnel des entreprises vise à atteindre une plus grande réactivité, une plus grande flexibilité et donc une compétitivité accrue pour répondre aux demandes du marché.

Ensuite, cet effort de communication doit faire valoir le fait que les évolutions mentionnées confèrent aux salariés de bonnes qualités de vie, de santé et de sécurité, en soulignant de plus les progrès sociaux qui ont été obtenus dans la profession : diminution des temps de travail, augmentation des salaires conventionnels de l'ordre de 21 à 24 % pour nos catégories de personnel de conduite sur trois ans, de 14 à 15 % pour les personnels cadres et de 16 à 18 % pour les employés, agents de maîtrise, existence de dispositifs spécifiques comme le congé d'activité à 55 ans ou comme le dispositif de formation obligatoire mis en place au niveau national mais qui est repris dans un projet de directive communautaire.

Pour mieux communiquer, des campagnes d'information régulières sur les métiers du transport et de la logistique ont été mises en place. Des conseillers spécialisés dans la réalité des emplois du secteur

⁵² *Il ne s'agit pas d'un dispositif de préretraite mais de départ anticipé avec un cofinancement de l'État et des partenaires sociaux (entreprises et salariés) qui, sous réserve que le conducteur remplisse certaines conditions (vingt-cinq années de conduite et 55 ans d'âge), lui assure 75 % de son revenu antérieur. Ce dispositif a été mis en place suite aux revendications d'octobre-novembre 1996. En effet, l'une des revendications majeures des salariés durant les trois semaines de conflit était "la retraite à 55 ans" au nom de la pénibilité, du stress... La conviction de l'État et des entreprises de la nécessité de la mise en place d'un dispositif de préretraite n'est venue que progressivement : d'une part, à cause du contexte particulier de sa mise en œuvre et, d'autre part, par la prise de conscience que, une fois mis en place, ce dispositif fonctionnait bien. À l'origine, les départs anticipés à la retraite avaient pour contrepartie l'embauche de jeunes de moins de 30 ans. Compte tenu des difficultés de recrutement et de l'évolution du système, un avenant a été signé : les contraintes d'âge à l'embauche ont disparu. De plus, des conditions de sécurité peuvent justifier les cessations anticipées à partir de 55 ans.*

sont présents au sein des services emploi-formation implantés dans toutes les régions. En outre, un travail avec l'Éducation nationale et l'ANPE est nécessaire afin de mieux faire connaître les métiers. Enfin, un retournement de l'opinion publique sera déterminant : il convient de briser les idées fausses car des évolutions non négligeables au niveau des rémunérations rendent le secteur du transport plus attractif.

Concernant les conditions de travail, bien évidemment, celles du salarié d'une entreprise ne sont pas les mêmes que celles d'un travailleur indépendant. Cependant, il faut bien savoir que, lorsque l'on est conducteur routier professionnel, et que l'on entre dans le secteur du transport et de la logistique, les conditions de travail ne sont pas faciles, pour des raisons diverses. La notion de "plan de carrière" est difficile à mettre en place si l'on considère que 67 % des entreprises ont moins de 10 salariés et que plus de 70 % des personnels sont des conducteurs. En revanche, les congés de fin d'activité prennent en compte la dimension de l'exercice du métier dans le secteur professionnel. Il faut avoir 55 ans et vingt-cinq années de conduite. Enfin, s'il est constaté un turn-over, ce dernier reste "captif" au secteur d'activité et aux entreprises du secteur ⁵³ : ceux qui travaillent dans ce secteur y demeurent car, lorsqu'ils ont fait leur choix à l'origine, ils savent à quoi s'en tenir.

⁵³ (1) Selon l'INSEE, en 2000, 86,6 % des conducteurs étaient déjà conducteurs dans le secteur du transport en 1999 ; parmi les conducteurs travaillant dans les entreprises de transport en 1999, 89,3 % y sont encore en 2000 et, parmi ceux qui ont quitté le secteur (10,7 %), le tiers exerce toujours le métier de conducteur (cf. T. Brodu, "Réflexion prospective dans le domaine des transports et de la logistique", op. cit).

Gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'informatique ⁵⁴

Il est difficile de définir de manière exacte et consensuelle les métiers appartenant au champ professionnel de l'informatique. On sait qu'ils se répartissent entre SSII, entreprises "utilisatrices" et entreprises "productrices" (matériels et logiciels) ; difficulté qui se traduit par un décalage dans les statistiques qui, selon la définition retenue, fait varier le nombre des informaticiens de 350 000-400 000 (INSEE-DARES) ⁵⁵ à 700 000 (SYNTEC) ⁵⁶. Cette indétermination résulte de difficultés objectives, comme celle du chiffrage des informaticiens dans la fonction publique, mais aussi de divergences d'approches : faut-il s'arrêter au noyau des spécialistes de l'informatique (ingénieurs d'études, analystes programmeurs, chefs ou directeurs de projet, experts techniques, personnels d'exploitation, architectes de réseaux et de systèmes...) ou inclure les personnes attachées (ingénieurs d'affaires, consultants sectoriels, personnels du marketing, responsables d'agence, professionnels de la distribution, personnels de hot line, webmasters...) ? Où s'arrête l'informaticien et où commence l'utilisateur expert ?

Le développement de l'emploi informatique - quelle qu'en soit la définition - s'appuie sur deux tendances étroitement corrélées :

- depuis les premiers travaux sur l'informatisation de la société, le champ des applications de l'activité informatique n'a cessé de s'étendre et de se diversifier. Alors qu'au démarrage on s'interrogeait plutôt sur les implications de cette nouvelle forme d'automatisation en termes de destructions d'emploi, on est progressivement, puis de manière accélérée, passé à l'évaluation de ses capacités créatrices ;

- le développement de cette technologie de gestion des informations s'est appuyé sur une évolution radicale de l'organisation des entreprises, via la forte croissance des sociétés de services informatiques. Quelle que soit là encore la définition qu'on leur donne (sous-traitantes, prestataires de services, conseils, intermédiaires commerciaux...), ces entreprises ont mis en œuvre une politique de gestion de la main-d'œuvre largement spécifique et dont on peut déjà fournir deux éléments caractéristiques : fort recours à la main-d'œuvre jeune et très diplômée, taux de turn-over très élevé.

L'évaluation des emplois et l'évaluation des besoins sont donc confrontées à ces deux phénomènes fortement concomitants : d'un côté, une activité en redéfinition constante, ce qui rend particulièrement difficile une définition stable de ses métiers ; de l'autre, un "mode d'existence" de cette activité spécifique - en particulier au niveau des emplois qualifiés -, ce qui tend à perturber l'interprétation de données aussi classiques que l'évolution du volume des offres d'emplois ou de celui des recrutements. Sans parler de la question de la mobilité et de la gestion de carrière, qui y tient apparemment plus du mouvement brownien que des modèles d'évolution standard.

Les principales tendances

Dans les années soixante-dix, l'informatique devait être principalement source de destruction d'emplois. Son développement s'est appuyé sur des équipes de plus en plus nombreuses et majoritairement qualifiées. Et l'automatisation (dans l'industrie comme dans le tertiaire) aura eu un rôle mineur dans les destructions d'emplois en France ces dernières années. Ainsi, quelles que soient les sources et les définitions, le nombre d'informaticiens en poste ne cesse d'augmenter. Cette croissance n'a cependant pas été régulière et sa reprise depuis 1998 a succédé à une période de quasi-stagnation. Les séries établies par la DARES rendent parfaitement compte de ces mouvements (cf. tableau 8).

Tableau 8
Évolution des effectifs d'informaticiens

⁵⁴ Ce chapitre s'appuie sur la contribution d'Hélène Alexandre, "Gestion prévisionnelle des emplois dans l'informatique : prévoir ou s'adapter".

⁵⁵ Selon la DARES, les chiffres de 1999 indiquent un stock de 360 000 informaticiens (+ 19 % par rapport à 1998) et une évolution de 8 % constatée en mars 2000 (soit au total 388 800).

⁵⁶ les tensions sur l'emploi et là où se situent les pénuries les plus apparentes et importantes.

techniciens + ingénieurs (en milliers)
et proportion des ingénieurs (en %)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999*	2000
Ensemble	248	259	276	292	296	293	294	300	304	320	347
Ingénieurs	133	139	149	157	159	158	158	161	163	180	212
Part des ingénieurs	54	54	54	54	54	54	54	54	54	56	61

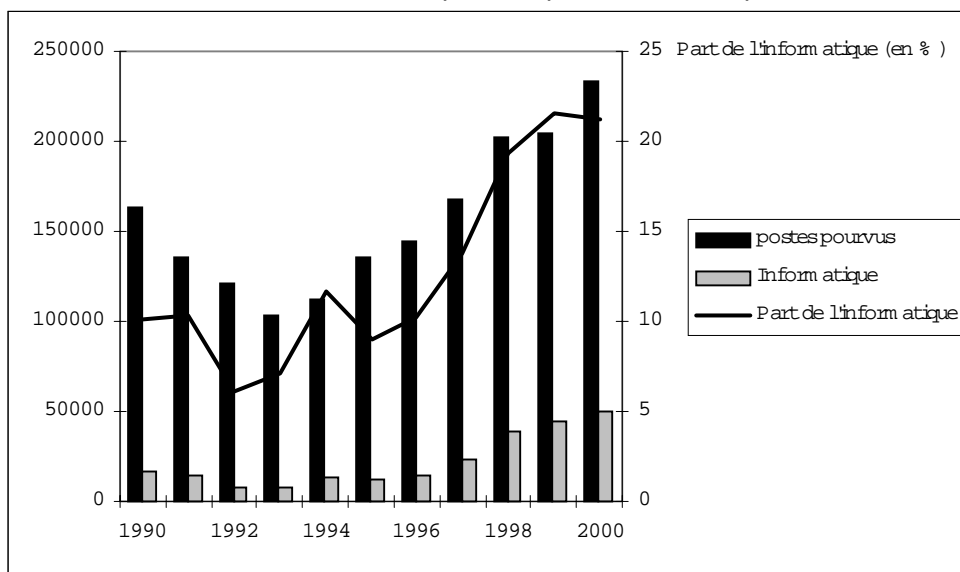
Source : estimation* INSEE - DARES

Selon le panel entreprises de l'APEC (cf. graphique 12), les recrutements de cadres en informatique ont en fait redémarré à partir de 1994, après deux années de net recul (à titre d'exemple, le panel entreprises de 1992 donnait 7 400 recrutements de cadres en informatique alors qu'il y en avait eu 14 000 l'année précédente). Leur reprise a alors légèrement anticipé la reprise générale.

C'est en 1998 que leur part dans l'ensemble des recrutements de cadres a progressé de manière spectaculaire, en passant à 25 % des recrutements et à 21 % de l'ensemble des postes pourvus si l'on tient compte des promotions internes. Depuis, cette proportion est restée stable : en effet, si le volume des recrutements d'informaticiens a continué à progresser, c'est dans le cadre d'une croissance générale et commune à toutes les fonctions.

Les offres d'emplois (offres cadres APEC et Presse) confirment de leur côté les fortes fluctuations de la demande des entreprises, mais avec de nettes divergences dans la place occupée par l'offre en informatique selon les deux sources.

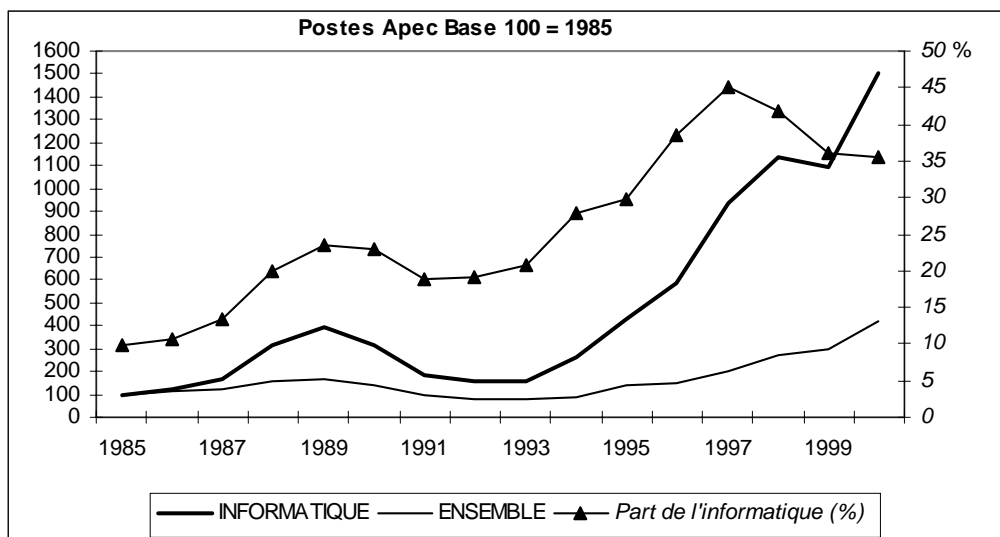
Graphique 12
Évolution des postes cadres pourvus
et part des postes informatiques



Source : APEC, panel d'entreprises

Comme le montre le graphique 13, du côté des offres APEC, la reprise s'est amorcée à partir de 1994, pour s'accélérer en 1997. Est constatée alors une forte progression de la part des offres en informatique, qui atteignent certaines années 45 % de l'ensemble, leur baisse relative étant due au redémarrage général de l'emploi.

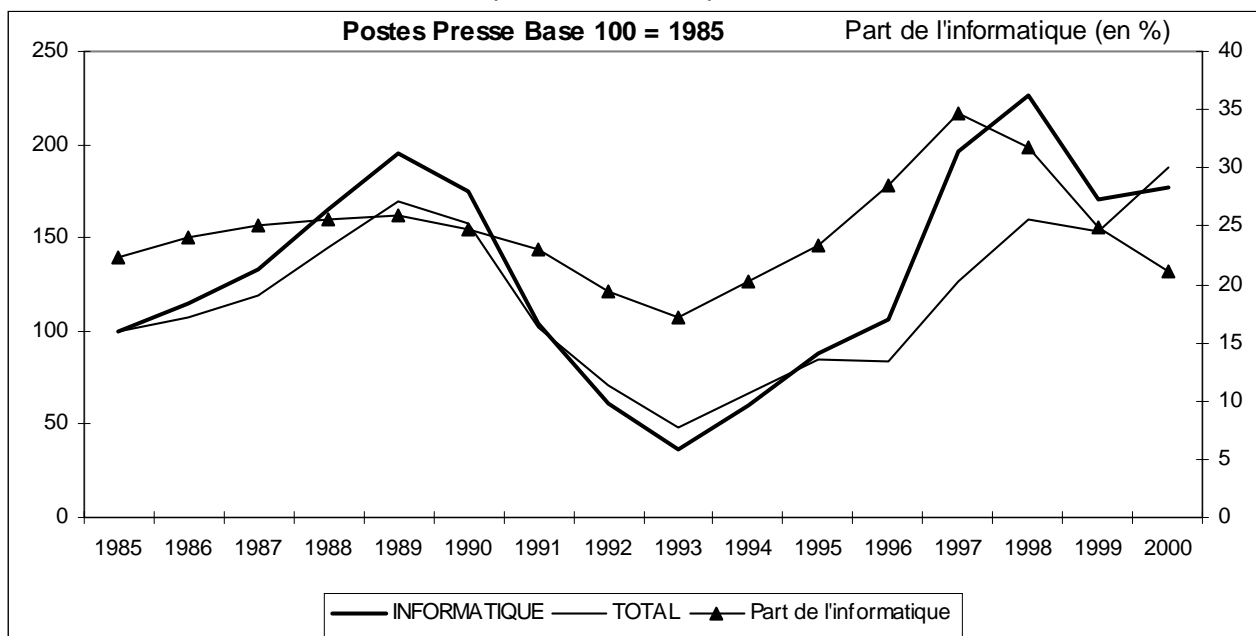
Graphique 13
Évolution des postes cadres APEC
et part des postes informatiques



Source : APEC

Du côté des offres Presse, les périodes de hausse et de baisse sont les mêmes, mais la part des offres en informatique y reste généralement plus faible (maximum 35 %) (cf. graphique 14).

Graphique 14
Évolution des postes cadres parus dans la Presse
et part de l'informatique



Source : APEC

La période récente a vu se renforcer la place des offres APEC, mais dans un contexte de stabilisation du nombre global des offres (rapprochement APEC + Presse).

Croissance des emplois, croissance des recrutements, croissance des offres, ces trois tendances ne sont homogènes qu'en apparence, les emplois n'augmentant que très relativement par rapport aux flux des offres et des recrutements. Ce décalage s'explique de plusieurs manières :

- un fort turn-over des informaticiens. Les passages d'une entreprise à l'autre n'entraînent pas de création nette d'emplois ;

- une demande importante des SSII, qui font prioritairement appel à des jeunes diplômés et des jeunes cadres, alors que leurs cadres plus anciens pratiquent une forte mobilité. Est-ce par nécessité ou par défaut qu'elles privilégient de tels profils ? La question est ouverte dans la mesure où elles pointent les phénomènes de pénurie sur les postes de cadres expérimentés et estiment leurs "chefs de projet" souvent trop jeunes pour ces postes.

Pourtant, malgré une forte demande apparente de la part des entreprises, il faut relever que les salaires des informaticiens n'explorent pas dans leur ensemble.

Le marché de l'emploi des cadres informaticiens "fonctionne" donc de manière tout à fait atypique par rapport aux autres emplois cadres. Pour ces derniers en effet, on considère que les offres d'emplois jouent un rôle secondaire par rapport aux autres modes de recrutement, alors que, depuis plusieurs années, c'est l'inverse qu'on observe en informatique où les entreprises sont obligées de passer par les offres d'emplois pour recruter. Dans ce sens, la création d'une offre d'emploi par elle-même peut être considérée comme l'indicateur d'une tension.

Ce phénomène est fortement corrélé avec la divergence constatée entre "entreprises recruteuses" et "entreprises employeuses" : les SSII représentent en effet la grande majorité des entreprises qui passent des offres (plus de 80 %) et qui réalisent des recrutements, mais les entreprises "utilisatrices" concentrent la moitié des postes informatiques dans leurs propres services. Volontairement ou non, les SSII sont des "lieux de passage". Dès lors, l'analyse de leurs besoins ne peut se lire avec la même grille de lecture que celle d'autres secteurs où la mobilité est beaucoup moins forte.

Les enseignements à partir des observations du passé

Pour expliquer les besoins en informaticiens, on est obligé de prendre du recul afin de mettre en évidence une série d'interactions. L'analyse historique sur un passé récent du marché de l'emploi des cadres informaticiens montre en effet que toute prévision doit tenir compte de plusieurs facteurs tels que les besoins en informatique, l'aspect "voulu" ou "subi" qui caractérise l'application de la technologie informatique, la situation économique globale, l'existence de "grands chantiers", la reprise de l'emploi, les évolutions démographiques, le rôle des SSII, le rôle des technologies de l'information et de la communication.

Si l'on se situe au niveau des emplois cadres, la croissance du nombre d'informaticiens semble confirmer l'idée que l'informatique a besoin d'une main-d'œuvre de niveau de qualification élevé. Pour que l'utilisateur non informaticien de cet outil puisse continuer à considérer qu'il s'agit d'un "jeu d'enfant", ce sont des équipes de plus en plus nombreuses, hautement qualifiées et fortement spécialisées qui ont dû être constituées.

L'analyse à partir des tendances de ces dernières années en termes de développements et d'applications conduit à penser que ces besoins sont en constante évolution. La gestion de l'existant, son optimisation, les innovations interagissent en permanence. On remarque cependant que, dans les analyses sur le mode de développement de l'informatique et les emplois qui en découlent, l'accent est beaucoup plus fréquemment mis sur le nouveau et l'innovation que sur l'aspect maintenance, vieille tendance qui conduit souvent à sous-estimer les besoins réels, tant quantitatifs que qualitatifs. Au quotidien, c'est ce type de sous-estimation qui peut conduire à accroître les besoins quantitatifs, dans la mesure où c'est de plus en plus souvent dans l'urgence qu'il faut résoudre les problèmes, que la gestion de l'existant soit interne ou externalisée.

Les interactions précitées ne se réalisent pas dans un contexte pur : l'existant dominant, celui des besoins professionnels, est lui-même en évolution permanente, tant choisie (les logiciels ERP (Enterprise Resource Planning) ou Internet), que subie (l'euro ou l'an 2000). Les besoins sont dans ce cas d'autant plus importants qu'ils sont généraux, avec un calendrier identique pour tout le monde.

Mais l'innovation est un produit marchand, qui s'adresse à une clientèle de plus en plus captive et dont les possibilités de choix et de gestion autonomes apparaissent comme très réduites. Utilisateurs finaux mais également informaticiens sont pour la plupart assujettis à un système technique qui doit désormais fonctionner "à tout prix", quels que soient ses aléas, ce qui n'était pas le cas il y a dix ou quinze ans où le papier et le crayon pouvaient éventuellement pallier une panne. Or ce système n'est pas stable, et ne va pas se stabiliser, dans la mesure où derrière l'innovation affichée il y a des stratégies commerciales. Ces dernières favorisent les "fuites en avant", fortement consommatrices de budget et de main-d'œuvre, tant que les capacités d'investissement le permettent.

Il faut noter que le marché de l'informatique est fortement dépendant de la situation économique générale. La tendance sur vingt ans montre qu'il y a une très forte sensibilité de la gestion des investissements informatiques et donc des emplois informatiques dans les entreprises. Si l'on doit commenter ses tendances conjoncturelles, c'est au regard des capacités et des volontés d'investissement des entreprises. À la fin des années quatre-vingt, le coup d'arrêt des recrutements n'était pas dû à un arrêt des capacités d'innovation et de développements nouveaux, mais bien à un arrêt ou à une réorientation des investissements des entreprises.

Au début des années 2000, la situation est certes différente, dans la mesure où l'intégration des activités informatiques est beaucoup plus forte et contraignante qu'il y a dix-quinze ans : les entreprises n'ont pas d'autre choix que de faire fonctionner leur système en s'adaptant en permanence ; en revanche, il est possible de retrouver des choix identiques, comme celui de stabiliser l'existant en attendant des jours meilleurs. L'expression d'une pénurie est aujourd'hui d'autant plus forte que l'on peut anticiper des besoins qui vont s'accroître les prochaines années avec des phénomènes de concurrence entre secteurs (public-privé), entre types d'entreprises, entre types d'emplois...

Certaines périodes font cependant apparaître un fonctionnement relativement atypique, où la proportion d'offres et/ou de recrutements d'informaticiens progresse fortement (rappelons qu'elle n'est jamais dominante). Récemment, les besoins liés au passage à l'an 2000, et actuellement à l'euro, sont apparus comme les meilleures explications de ces écarts à la moyenne. La forte croissance en 1998 et 1999, suivie d'un ralentissement relatif, est la marque de la spécificité de ce nouveau mode d'existence des besoins informatiques. Les entreprises sont en effet partagées entre leurs besoins propres et des obligations de plus en plus prégnantes de littéralement "mettre en application" des procédures standard, ce qui les oblige à revoir leurs programmes de gestion, voire à se re-informatiser totalement.

Avec ces exemples qui ont fortement pesé sur la demande, on voit que c'est moins l'innovation technique en tant que telle qui est créatrice d'emplois que certains dysfonctionnements (l'an 2000), ou les évolutions institutionnelles et politiques totalement étrangères à de véritables choix ou stratégies d'entreprises. Seul le phénomène Internet joue son rôle quasi pur (mais aux implications multiples) d'innovation.

Un fort besoin d'informaticiens : qu'en est-il réellement ?

Actuellement, l'expression d'un fort besoin peut d'autant plus se justifier que la reprise de l'emploi concerne toutes les fonctions de l'entreprise alors qu'en 1996 seules les offres d'emplois en informatique étaient en progression à l'APEC. Depuis, d'autres fonctions ont connu une progression sensiblement plus forte. Cette reprise générale conduit à une situation de concurrence et la part des informaticiens stagne dans les recrutements : depuis 1998, leur proportion n'a pas bougé, dans un contexte de forte progression quantitative.

À la fin des années quatre-vingt-dix, on est reparti dans un cycle où les besoins importants (chronologiquement antérieurs à la reprise générale) ont fait à nouveau apparaître l'informatique comme le premier secteur créateur d'emplois pour les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. Le rapport de l'OFMI ⁵⁷ de novembre 1999 estime le nombre d'informaticiens formés dans l'enseignement supérieur à une fourchette comprise entre 19 000 et 253 000 par an. La différence entre ces deux chiffres provient du contour de la formation initiale en informatique qui est assurée dans des filières non informatiques et ceci en raison d'une période de pénuries. Ces filières fournissent donc un potentiel de conversion vers l'informatique. Ce phénomène contribue aux bons résultats de l'insertion de ces jeunes. Néanmoins, ce détournement de formation (avec le recrutement de diplômés issus de formations non informatiques) conduit certains commentateurs à s'interroger d'une part sur les conséquences de cette captation pour les autres secteurs et, d'autre part, sur le devenir à court et moyen termes de ces jeunes cadres reconvertis : l'expérience a montré en effet que ce sont des groupes particulièrement fragiles en cas de retournement de conjoncture.

Ce besoin d'informaticiens identifié par les entreprises est amplifié par des perspectives de retournement démographique. En effet, dans les années à venir, certains affirment d'ores et déjà que

⁵⁷ L'Observatoire des formations et des métiers en informatique et des technologies de l'information et de la communication a été créé en 1998 par le ministère de l'Éducation nationale.

cette question de la concurrence va s'amplifier. Une partie des pénuries actuelles (en informatique ou ailleurs) s'explique par des pratiques de réorientation vers des emplois mieux payés, moins précaires, et/ou aux conditions de travail meilleures. Prochainement, les départs en retraite prévus dans de nombreuses professions vont sans aucun doute conduire à des politiques visant à limiter les inégalités concurrentielles entre secteurs recruteurs (privé/public, industrie/tertiaire, utilisateurs/SSII en ce qui concerne les informaticiens). On sait qu'actuellement les spécialistes "captés" par le secteur privé sont autant d'enseignants en moins au niveau de la formation initiale, y compris supérieure, ce qui peut contribuer par ricochet à l'aggravation des pénuries.

Aux États-Unis, un débat important se développe sur la réalité des pénuries de main-d'œuvre des informaticiens. Parmi les arguments avancés, on en trouve un qui est particulièrement déroutant et confirmé par l'observation des pyramides des âges dans ce secteur : apparemment, à 35 ans on serait "trop vieux". En dehors d'un certain cadre de sélection, une série de comportements d'exclusion sévissent (il faut avoir de 27 à 30 ans et trois ans d'expérience).

Mais par rapport à cette situation de tension, il faut souligner la spécificité du marché du travail qui relève d'un rapport particulier entre les SSII et les entreprises utilisatrices. Trois grandes "familles" d'entreprises font appel aux informaticiens : les entreprises industrielles des domaines de l'électronique et des télécommunications ; les SSII ; les entreprises "utilisatrices". On est donc loin d'une branche professionnelle homogène pour l'évaluation des besoins quantitatifs et pour la définition des besoins qualitatifs, mais aussi pour la compréhension des comportements et des choix tant des recruteurs que des salariés.

La croissance des SSII, l'évolution de leur place dans l'activité économique ainsi que leur rôle dans le développement massif des formes particulières d'activité les amènent à être les premiers recruteurs d'informaticiens. Cependant, ces derniers, après une première expérience dans une SSII, se tournent souvent vers une entreprise utilisatrice. Cette profession est en effet relativement mobile. L'ancienneté dans l'entreprise est en moyenne un peu inférieure à neuf ans pour les ingénieurs comme pour les techniciens de l'informatique contre douze ans pour les autres cadres⁵⁸. Si les informaticiens vont chez les entreprises utilisatrices, c'est parce qu'ils y trouvent des avantages : conditions d'emploi, de statut et de travail très souvent, mais aussi possibilités de travailler sur des chantiers où la pression de l'innovation est moins forte et où ils ont un rôle essentiel, puisque la gestion de l'existant et son optimisation leur reviennent. En France, la question de la gestion de l'existant, celle de la maintenance sont sinon niées, en tout cas considérées comme étant accessoires alors que ces activités sont cruciales pour le bon fonctionnement des entreprises. Même si les salaires peuvent être plus faibles, ce qui est parfois discutable, les informaticiens se tournent vers les entreprises utilisatrices car ils y trouvent des conditions d'emploi beaucoup plus avantageuses.

Cette population est relativement jeune. La moyenne d'âge dans les SSII serait de 32-33 ans. Il serait intéressant de se demander ce que deviennent les informaticiens plus âgés, donc plus expérimentés. La question mérite d'autant plus d'être posée que, parmi les pénuries annoncées, il s'agit pour une bonne part de profils d'informaticiens expérimentés, qu'aucun appareil de formation initiale ne peut fournir. Dans le monde de l'informatique, le terme de jeunisme est souvent employé. Depuis l'origine, pour être recruté facilement, il faut avoir moins de 30 ans, ce qui est particulièrement vrai pour les recrutements de cadres. Les "cadres expérimentés" recherchés sur le marché du travail doivent avoir moins de 40 ans. L'image de l'informatique est celle de l'innovation, du développement nouveau, de la mise en œuvre de nouvelles organisations, or une partie essentielle de l'informatique et en particulier chez les utilisateurs est tout autre. La perspective de carrière des informaticiens constitue une question essentielle, surtout dans un contexte où l'on va souvent les chercher ailleurs.

La croissance de l'emploi informatique est effectivement étroitement liée au phénomène des "sociétés de services aux entreprises" qui sont devenues le secteur le plus créateur d'emplois en France. En vingt ans, on est en effet passé globalement d'une relation de "sous-traitance" à une relation de "prestataires", où les rapports clients/fournisseurs ont profondément évolué, voire ont pu s'inverser.

En 1980, l'UNEDIC comptabilisait 62 000 salariés dans les SSII, dont la majorité (79 %) était tournée vers des activités de maintenance et de gestion de bases de données. En 1999, elle en compte 255 000, dont la majorité travaille dans des sociétés de conseils et de réalisation de logiciels (78 %).

L'activité des SSII répond à deux logiques différentes, souvent cumulées. Ces deux logiques produisent des besoins en main-d'œuvre et des conditions d'emploi relativement proches, qui

⁵⁸ "Les chemins de la prospective au travers des métiers de l'informatique", Collection blanche du CGP "Méthode, métiers, données", 1999.

façonnet le marché de l'emploi des informaticiens, dans ses apparences (fort volume de la demande apparente via les offres d'emplois), comme dans sa réalité (main-d'œuvre jeune et qualifiée, fort turn-over, absorption d'une partie de la main-d'œuvre par la concurrence ou par les clients).

L'aspect "sous-traitants" répond en effet à une logique de "missions", de "contrats", autrement dit toutes les apparences de l'emploi intérimaire ou des CDD en termes de finalité. L'aspect "conseil" répond, lui, à une logique commerciale : il faut que le contrat soit rempli, mais il faut aussi que la SSII apporte la preuve qu'elle peut remplir le contrat (d'où un bon nombre d'offres d'emplois dans la presse qui sont autant d'affichage des compétences de la SSII à l'adresse de clients potentiels et non de candidats). En vendant du conseil - matériels, logiciels, développements spécifiques, formation... -, les SSII entrent dans la définition des sociétés commerciales, de distribution (certaines ont d'ailleurs comme numéro SIREN le code du secteur de la distribution). L'activité des informaticiens n'est plus tournée vers le besoin amont du client, mais vers la réalisation du contrat d'une prestation que leur employeur a vendue aux clients. Là encore, on retrouve les caractéristiques d'un autre métier, celui des commerciaux, avec des fortes contraintes et un fort turn-over.

Les relations "prestataires-utilisateurs" sont donc au cœur de la compréhension du marché des informaticiens, et donc de l'analyse des besoins immédiats et à venir. Il ne s'agit pas de deux mondes séparés et autonomes, mais de deux gestions complémentaires et étroitement imbriquées. Les pratiques de recrutement découlent de ces liens : les SSII doivent recruter en masse une main-d'œuvre jeune et hautement qualifiée, parce que c'est une condition pour emporter les marchés, mais aussi parce qu'elles connaissent des départs importants vers les entreprises utilisatrices, qui bénéficient d'une main-d'œuvre qualifiée et formée à leurs besoins spécifiques.

Cette gestion externalisée des besoins apporte une forte flexibilité : si actuellement les SSII semblent se plaindre du comportement qu'elle induit chez leurs cadres, durant des années elles ont su l'utiliser à leur profit. Tout ralentissement de la demande en prestations se traduisant automatiquement par des réductions d'effectifs. Nous sommes actuellement dans une période où cette flexibilité semble appropriée par une partie des salariés, mais où d'autres reprochent à leurs employeurs de ne pratiquer que des contrats de mission. On a en fait l'impression que les pratiques des entreprises sont restées celles des périodes de crise, dans un contexte où le marché est susceptible d'offrir un meilleur choix aux candidats. Citons le cas récent d'une SSII qui, plutôt que de recruter des profils ad hoc, jugés trop chers, se tourne vers les organismes de formation pour former des non-informaticiens et les recruter par contrat de qualification.

Une gestion de carrière pour les informaticiens à repenser

On a beaucoup parlé de pénuries d'informaticiens ces derniers mois, tant en France qu'à l'étranger. Ce constat devrait permettre de redéfinir le rôle et les responsabilités supposées de l'appareil de formation initiale français dans cette tension. Lors des périodes précédentes en effet, le "modèle" français de formation avait été mis en cause, les autres systèmes étant présentés comme plus performants. La situation actuelle révèle au contraire la difficulté à prévoir les besoins pour des secteurs très mouvants et pour partie peu "ouverts" quant à l'analyse de leurs pratiques et de leurs besoins.

L'histoire de la diffusion de ces technologies - tant de leur impact que de leur capacité endogène à générer de l'activité et des emplois - fournit des éléments intéressants pour permettre une meilleure compréhension des modalités de diffusion de l'informatique et ce y compris pour la définition de ses métiers et leur délimitation. Comment en effet quantifier et qualifier les besoins et/ou les pénuries si les champs d'intervention ne sont pas clairement définis ? Mais, a contrario, comment faire quand il s'agit d'activités émergentes, c'est-à-dire à la fois nouvelles mais aussi héritées d'autres activités, voire totalement immergées dans des domaines traditionnels ? Ainsi, le multimedia emprunte-t-il à la fois à l'informatique, à l'électronique, à l'édition et à l'information, autant de champs dûment identifiés, mais dont le multimedia casse l'apparente autonomie que leur conféraient les nomenclatures et les normes professionnelles.

Entre un passé relativement récent fait de ruptures brutales et une image actuelle quelque peu brouillée, il est compréhensible qu'il existe une certaine prudence face aux exigences de besoins immédiats à satisfaire. Au niveau des emplois qualifiés, cette prudence est une constante qui traverse de nombreuses analyses au fil des années. Les théories de la déqualification liée à l'élévation des

niveaux de formation y est probablement pour quelque chose. On retrouve d'ailleurs ces interrogations dans les débats sur l'évolution du statut des cadres en France en liaison avec leur massification.

Si les technologies de l'information et de la communication s'avèrent être des domaines d'activité très valorisés, travailler dans l'informatique reste un problème aux yeux non pas des recruteurs (dont la mission est de répondre à des besoins immédiats), mais d'une partie des responsables des équipes et des services ainsi que de ceux qui se préoccupent de l'évolution professionnelle des salariés. Les besoins importants affichés ne posent pas seulement des problèmes en amont : "Comment répondre à une demande qui elle-même se définit en évolution permanente ?" mais aussi en aval : "Comment gérer une main-d'œuvre dont l'"employabilité" est considérée depuis des années comme éminemment fragile ?"

Le marché de l'emploi des cadres informaticiens se traduit par un rapport "gestion interne - gestion externe" inter-entreprises qui s'apparente aux gestions flexibles des industries de main-d'œuvre. Cette situation reste très exceptionnelle au niveau des emplois cadres, ce qui en fait depuis longtemps un cas à part. Dans les années soixante-dix/quatre-vingt, la gestion de carrière des cadres se définissait principalement comme une politique interne des entreprises, et la forte technicité des postes informatiques était considérée comme une caractéristique dont il fallait sortir si l'on voulait "faire carrière".

En effet, le développement et la forte croissance du nombre d'informaticiens, associés à un processus d'innovation technologique hyper-valorisé, ont quasiment d'emblée été considérés comme un problème pour les spécialistes de la gestion de carrière des cadres.

Déjà, à la fin des années soixante-dix, le destin des cadres informaticiens était une préoccupation des acteurs de l'emploi alors que la période était marquée par de forts recrutements dans les entreprises. Ce qui pose question, c'est le profil "moyen" de ces cadres, dont beaucoup sont issus de reconversion, ou du moins d'une promotion rapide. En 1980, l'APEC réalise une étude sur le "Pilotage et la gestion de carrière des informaticiens". Dans cette étude, ces cadres sont considérés comme une population à "risque de carrière" : le cas type du "haut risque" est l'analyste programmeur de 40 ans, autodidacte, cadre, très bien rémunéré, et ayant atteint son niveau d'incompétence. La principale préconisation de cette étude a été de suggérer que les entreprises devaient aider leurs salariés à se reconverter le plus tôt possible.

Au début des années quatre-vingt-dix, la crise économique stoppe brutalement une période particulièrement faste pour l'emploi cadre, informaticien entre autres. C'est l'heure des bilans. Cette fois, il est moins possible d'attribuer les difficultés que connaissent désormais une partie des informaticiens à leur absence de formation initiale, même si leur "obsolescence" continue à être considérée comme le risque numéro un. Le bilan vise surtout le mode d'existence des services et des sociétés prestataires, qui sont désormais perçus comme "centres de coût", alors qu'on attendait qu'ils soient "sources de profit". Une fois encore, la nécessité de préparer l'évolution professionnelle des informaticiens est rappelée, semble-t-il en vain dans la plupart des cas.

Les discours ont beaucoup évolué depuis et ceci apparaît en partie comme la conséquence - et non la cause - des nouveaux comportements apparus avec ce groupe professionnel atypique : la "mobilité" est devenue le credo d'une gestion de carrière désormais placée sous la responsabilité des individus, en même temps que la formation. Et ce en rupture nette avec l'image du cadre "fidèle collaborateur" ou "intermédiaire de confiance", dont l'évolution était celle de son entreprise d'appartenance.

Forte et continue, la progression de ces métiers au niveau des emplois qualifiés n'est pas sans impact sur l'ensemble de ceux-ci, tant pour la définition de leur place et de leur contenu que pour leur image sociale. Atypiques mais de plus en plus nombreux, les cadres informaticiens ont été ces dernières années un vecteur fondamental de l'évolution de la population cadre et des interrogations à son sujet. Mais, pour être étayée, cette affirmation nécessiterait de nouveaux travaux, moins sur la comptabilisation des informaticiens que sur leur évolution et leur mobilité. Ainsi on comprendrait mieux le vrai problème des entreprises et du devenir de leurs cadres informaticiens.

Troisième partie

Les leviers d'action

Comment agir sur un phénomène qui apparaît tellement complexe, multiforme ? La réponse est dans la prise en compte de cette complexité et l'élaboration d'une stratégie complexe. Il s'agit donc dans cette partie de repérer les leviers sur lesquels il est possible d'agir le plus efficacement. La formation ne peut tout résoudre, le processus d'orientation d'une part et celui de recrutement d'autre part ont un rôle essentiel à jouer.

Le premier levier, le plus naturel, concerne les flux d'embauche de populations qui représentent un fort potentiel. Schématiquement, quatre populations cibles peuvent être retenues : les jeunes, les chômeurs, les femmes et les immigrés. Les chômeurs représentent le contingent le plus important, suivis des jeunes quittant le système éducatif (500 000 à 600 000 par an), puis les femmes reprenant un emploi (200 000) et les immigrés. Apporter des réponses aux difficultés de recrutement doit donc se faire en privilégiant une logique de mise au travail de ceux qui le souhaitent. Le second levier a trait à une logique d'intervention à tous les niveaux, national, régional, local, qui impliquent l'ensemble des acteurs concernés.

Après avoir rappelé que la politique de l'Éducation nationale dépend en grande partie de l'expression de la demande du monde économique, qui varie dans le temps, le processus de recrutement est évoqué car il représente un point sensible du système. La gestion des compétences tend à qualifier le salarié en parallèle avec le poste de travail, ceci non pas en fonction d'attributs exogènes (diplôme, ancienneté...) mais davantage en fonction de qualités révélées en situation de travail. La capacité à analyser les compétences devient donc un levier central. C'est pourquoi la gestion prévisionnelle des compétences dans les entreprises doit se développer et se généraliser car elle introduit une cohérence entre le projet stratégique de l'entreprise, l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines. Cette démarche dépend d'actions de formation conçues comme des investissements à part entière. Enfin, il faut analyser la relation formation-emploi en élargissant le contexte. Ce contexte est décrit ici comme l'ensemble des conditions de logement, de transport et de coordination des acteurs locaux.

Le système éducatif : un acteur parmi d'autres ⁵⁹

Afin de pouvoir répondre à la question "L'Éducation nationale apporte-t-elle des réponses efficaces aux difficultés de recrutement ?" il est nécessaire d'affiner l'analyse qui est faite sur ce phénomène. Si l'interrogation sur l'adaptation du système est permanente, la résolution de ce problème est délicate en raison du fait que les façons de le diagnostiquer ne sont pas partagées. Il faut donc analyser finement les difficultés de recrutement sous plusieurs angles :

- les difficultés constatées proviennent-elles d'un déficit de formation ?
- si le déficit de formation est avéré, s'agit-il d'un déficit conjoncturel ou structurel ?
- la difficulté constatée est-elle nationale ou locale ?
- quel temps de réponse faut-il envisager pour résoudre les difficultés rencontrées ?

Selon les réponses apportées à ces interrogations, l'Éducation nationale est plus ou moins concernée et, de fait, ses interventions possibles portent sur plusieurs chapitres. Il est possible d'illustrer ce point de vue par les exemples suivants :

- au début des années quatre-vingt-dix, des pénuries de main-d'œuvre ont été annoncées dans l'informatique. Avant que des solutions puissent être mises en application, cette tension dans les recrutements avait disparu. Les travaux de l'ANPE et de la DARES, comme le chapitre de la seconde partie sur les informaticiens, montrent toutefois que des difficultés dans ce domaine sont toujours prégnantes du fait de la difficulté de cerner ce secteur. C'est pourquoi les travaux conduits récemment au niveau interministériel tentent de reprendre cette interrogation. Ils essaient d'identifier, selon l'avis des experts, où il y a tension durable ;
- les difficultés de recrutement dans le bâtiment ou l'hôtellerie-restauration ont été analysées de façon approfondie dans plusieurs régions. Il apparaît dans les travaux que le problème n'est pas l'insuffisance de jeunes formés dans ces domaines professionnels mais la rotation du personnel qui entraîne des tensions ;
- la désaffection pour les filières professionnelles et scientifiques est un sujet récurrent.

La première partie a pu démontrer que cette désaffection n'est nullement évidente. Son observation nécessite de prendre en compte dans l'analyse les évolutions structurelles du système éducatif.

Par conséquent, une fois que les problèmes sont correctement identifiés, il faut définir l'urgence et la durabilité des besoins. Certes, l'Éducation nationale a ses propres réponses lorsqu'elle doit repenser ses cursus ou les adapter aux évolutions de la société. Il faut également rappeler qu'elle est un acteur parmi d'autres qui, dans la relation à construire entre emploi et formation, en dehors d'une approche adéquationniste, ne peut agir seul et que l'efficacité de l'action se trouve dans le partenariat.

Le risque de l'adéquationnisme

Lorsqu'on établit un lien entre les difficultés de recrutement et la formation, ne raisonne-t-on pas sans le dire de façon très "adéquationniste" ? On sait en effet que, malgré tout ce qui a été dit et écrit depuis vingt ans sur le sujet, on retombe très facilement dans cette vision très étriquée de la relation formation-emploi. On oublie ainsi que la grande majorité des recrutements ne fait pas appel à des jeunes qui viennent de sortir du système éducatif. Ceux-ci représentent moins de 10 % des recrutements et dans certaines professions encore moins. De plus, tous les travaux réalisés sur le lien domaine de formation-domaine professionnel ⁶⁰ montrent des spectres assez larges de recrutement de chaque famille professionnelle ou de diffusion de chaque domaine de formation. Ce facteur est lié au fait qu'en France le choix de sa formation comme celui de son emploi (liberté souvent contrainte il est vrai, mais liberté quand même), qui explique en partie le lien assez lâche entre formation suivie et emploi occupé, est libre.

⁵⁹ Ce chapitre s'appuie sur la contribution de Claude Sauvageot, "Face aux difficultés de recrutement, quelles interrogations et quelles réponses possibles du système éducatif ?"

⁶⁰ Longin (F.), *L'emploi et la formation par familles professionnelles en Rhône-Alpes*, OREFRA, 1999.

Mais les problèmes sont-ils correctement identifiés ? Il s'agit de définir l'urgence et la durabilité des besoins. Il est clair que, pour des besoins urgents, la réponse n'est pas la mise en place d'une formation initiale. En effet, celle-ci a besoin d'environ quatre ans pour produire des diplômés dans une nouvelle formation initiale : temps de construction de la formation plus durée de la formation elle-même. On doit donc réserver cette réponse à des besoins que l'on considère (en partenariat) comme durables à un horizon de moyen terme. Si le besoin est de ce type, alors le ministère de l'Éducation nationale doit y répondre.

Si les besoins sont conjoncturels et/ou à court terme et/ou sur des métiers qui ne sont pas accessibles par un premier emploi, la réponse est à chercher dans la formation continue. Sur ce domaine, le ministère de l'Éducation nationale doit jouer un rôle mais il n'est pas seul. C'est dans cette optique qu'il travaille avec le secrétariat d'État à l'Industrie et les professionnels sur les métiers de l'informatique.

Sur le choix possible d'une réduction de la durée de la formation initiale pour la compléter par des possibilités accrues de formation continue et donc de promotion sociale accrue, on ne peut pas dire que le message du système productif donné au système éducatif soit très clair. Or, le système éducatif a eu par le passé des réponses fortes qui ne correspondaient pas aux besoins de l'ensemble des professions : la suppression massive et rapide d'un grand nombre de CAP a posé beaucoup de problèmes car, si elle était nécessaire dans certains secteurs, c'était clairement une erreur pour d'autres.

Si le système éducatif tente, de son côté, de trouver des réponses aux problèmes, on peut s'interroger aussi sur les pratiques qui semblent se faire jour de démarcher des jeunes en cours de formation pour répondre à des besoins à court terme des entreprises. Elles risquent de fragiliser une population de jeunes, phénomène qui nécessite une réflexion de l'ensemble des partenaires de l'éducation. Recruter un jeune venu faire son stage en entreprise, avant qu'il ne passe son diplôme, est une pratique dangereuse, aussi bien pour le jeune que pour la profession.

On peut faire tous les plans possibles sur l'évolution de l'éducation, mais cela suppose qu'il y ait suffisamment d'enseignants. En effet, lorsqu'on évoque les difficultés de recrutement, il faut avoir à l'esprit la préoccupation du ministère de l'Éducation nationale qui est de pouvoir satisfaire ses propres besoins de recrutement, en particulier des enseignants, pour son propre renouvellement. Les courbes de départ à la retraite sont connues et indiquent un besoin très fort de recrutement dans les prochaines années pour tous les niveaux d'enseignement.

Dans une conjoncture de croissance économique, il faut s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour pouvoir correctement renouveler les capacités de formation dans un environnement de concurrence avec le reste de la fonction publique et les autres secteurs de l'économie. Lorsque, par exemple, on fait état de l'importance de l'informatique et des nouvelles technologies, il est important de s'assurer que les enseignants seront en nombre suffisant dans le système éducatif pour transmettre ces savoirs indispensables. Il est raisonnable sur ce sujet d'avoir des inquiétudes, sachant que les départs en retraite des enseignants seront dès 2005 très importants. C'est clairement aussi un des enjeux majeurs des prochaines années sur le thème des difficultés de recrutement.

La démarche de l'Éducation nationale

Lorsque la demande et l'objectif sont clairs, et font l'objet d'un large consensus, le système éducatif est capable de répondre et de se transformer rapidement. Actuellement, on mesure les limites d'un objectif uniquement défini en termes de niveau, on peut aller plus loin dans les demandes faites au système éducatif sur la nature des formations demandées mais les demandes faites ne sont pas toujours très bien définies et ne font pas l'objet d'un large consensus.

Les derniers travaux prospectifs menés par la Direction à la programmation et au développement (DPD) montrent l'importance d'un paramètre souvent sous-estimé lorsqu'on formule une demande au système éducatif : il s'agit de la promotion interne. Une variation très faible de ce paramètre change totalement la demande en termes de niveau de formation. Ainsi, les politiques de gestion des ressources humaines des entreprises jouent un rôle fondamental dans la demande faite au système éducatif. Celui-ci, lors des vingt dernières années, a su répondre à une demande sociale très claire qui concernait l'élévation générale et rapide du niveau de formation. L'objectif 80 % d'une génération au niveau du bac a fait l'objet d'un large consensus social pour diverses raisons. L'ensemble des acteurs concernés par le système éducatif a donc œuvré dans le même sens et le résultat est là : on a

plus que doublé en quinze ans le taux d'accès d'une génération au niveau du bac. Il est donc normal que la demande se déplace aujourd'hui, plus sur le métier que sur le niveau, mais cette mutation va demander du temps.

Si le ministère de l'Éducation nationale doit se poser des questions sur l'évolution des formations initiales, il faut toutefois accepter de reconnaître qu'il n'est qu'un partenaire parmi beaucoup d'autres. Il est important que le monde de l'éducation travaille en partenariat avec les régions, avec l'ensemble du monde professionnel et avec les autres ministères pour identifier clairement les problèmes. C'est une des raisons qui ont poussé le ministère de l'Éducation nationale à recréer un Haut comité éducation-économie-emploi pour aider à la réflexion sur ces sujets, en étroite relation avec les instances qui gèrent les diplômes professionnels (CPC, CPN). Il faut rappeler qu'en France ces instances existent depuis plus de cinquante ans et sont tripartites.

Les réponses apportées par le système éducatif

Les choix d'orientation sont, outre les aptitudes des jeunes, largement influencés par les volontés et les choix des jeunes et des familles. Il est donc important que les secteurs professionnels sachent se monter attractifs pour les jeunes dont ils ont besoin. On connaît les difficultés bien réelles de certains secteurs dans ce domaine. Les difficultés de recrutement dans le bâtiment, les métiers de la bouche, l'hôtellerie-restauration ont été étudiées de façon approfondie dans plusieurs régions. Il apparaît dans ces travaux que le problème n'est pas l'insuffisance de formés dans ces domaines mais un déficit d'image, des conditions de travail pénibles, des horaires longs qui provoquent autant de tensions dans les recrutements. L'amélioration de l'orientation des jeunes, garçons et filles, pour élargir les choix professionnels et les mettre en lien avec les perspectives d'emploi a fait l'objet d'une convention entre le ministère de l'Emploi et de la Solidarité et le ministère de l'Éducation nationale. L'objectif de faire passer la part des jeunes filles en apprentissage de 28 % actuellement à 35 % a été fixé. Il s'agit avec les Conseils régionaux de cibler l'action sur les métiers porteurs, peu féminisés et qui présentent des conditions de travail acceptables comme l'électronique, la vente spécialisée (automobile, bricolage).

Cependant la tendance peut aussi être renversée par les branches : depuis 1999, par exemple les stages de métallurgie spécifiques autour de la zone de Saint-Nazaire connaissent un nouveau succès. En effet, après une période de crise, les entreprises de construction navale inspirent de nouveau confiance, recommencent à avoir une bonne image, recrutent, forment, notamment des femmes sur des métiers dits "masculins" comme la soudure, sur la base de sélection par "habileté".

L'entrée dans l'emploi ⁶¹

Il convient d'abord de souligner le caractère éminemment relatif de la question des difficultés de recrutement. Il y a dix ans, la position de l'offreur d'emploi était plus confortable que celle du demandeur. à certains égards, la situation d'aujourd'hui est comparable à celle d'il y a vingt ans. La génération post-1968 qui arrivait sur le marché du travail était sans doute aussi infidèle, exigeante, changeante et mobile que les jeunes qui entrent aujourd'hui sur le marché du travail.

C'est aussi une situation à caractère relativement subjectif, au sens où les entreprises formulent des demandes dans l'urgence et non dans la durée. La perception de ce qu'il est possible de faire varie donc en fonction de l'analyse qui est faite de la situation et de la polarisation du marché.

Cette situation peut aussi être idéologique car sa perception repose sur un certain nombre de représentations de ce que sont les qualifications, les compétences, les fonctionnements de marché. L'"employabilité" est une notion très relative, certaines personnes ont plus de chances de s'insérer aujourd'hui qu'elles n'en avaient hier. C'est aussi une situation idéologique au sens où des logiques discriminatoires sont plus aisées à combattre aujourd'hui, notamment en ce qui concerne l'égalité professionnelle et les discriminations à l'embauche.

Elle appelle donc des remèdes multidimensionnels car il n'y a pas une solution aux difficultés de recrutement sachant que ces difficultés recouvrent de multiples facettes. Elles sont tantôt conjoncturelles, tantôt structurelles, tantôt quantitatives, tantôt qualitatives. Les causes varient d'un métier à l'autre, d'une branche à l'autre. Les réponses à ce phénomène doivent être apportées par les acteurs dans leur ensemble. Il faut au cas par cas établir un diagnostic, faire une analyse de contexte, remonter aux causes et définir une stratégie. Celle-ci doit être conduite dans une approche partenariale car elle implique nécessairement de nombreux acteurs qui doivent se coordonner entre eux ; coordination et coopération qui sont d'autant plus fécondes que le dialogue entre eux est riche, ouvert et argumenté.

Une approche qualitative des problèmes

L'analyse effectuée par le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle dès la mi-1999, date à laquelle le sujet a été porté sur le devant de la scène médiatique, porte sur le constat que pour certains métiers et certains bassins d'emploi les recrutements sont naturellement rendus moins faciles en raison du dynamisme de la création d'emplois et du regain de mobilité des salariés qui en résulte, de fait nous ne connaissons pas une situation généralisée de pénurie.

Cette distinction première n'a rien d'une subtilité sémantique. Elle fonde en effet les réponses proposées et les actions qui en ont résulté.

Un contexte de pénurie aurait légitimé des mesures quantitatives visant dans les délais les plus brefs à augmenter le stock de population active. L'apparition de difficultés de recrutement nécessite prioritairement d'agir sur le développement qualitatif des ressources disponibles et sur les freins à l'embauche liés à la qualité des offres d'emplois et aux pratiques de recrutement.

L'approche a donc été d'articuler étroitement le constat partagé des causes des difficultés et les réponses, multiples et souvent complexes par nature, d'appui aux entreprises et aux demandeurs d'emploi. Cette démarche a été formalisée début 2000 sous la forme d'un plan d'action du Service public de l'emploi (SPE) qui constitue depuis lors la trame de fond de l'activité qu'il déploie. Les priorités d'action du Service public de l'emploi pour aider les entreprises à résoudre leurs difficultés de recrutement concernent le bâtiment, les métiers de bouche, les hôtels-café-restaurants, les industries de process et du travail des métaux, et les professions forestières. Il repose sur la volonté d'assurer une veille avec les branches professionnelles sur les difficultés de recrutement et de développer une logique d'intervention aux niveaux national, régional et local qui impliquent l'ensemble des acteurs concernés, et ceci au plus près des situations locales.

⁶¹ Ce chapitre s'appuie sur la contribution de François Hiller, "Les leviers d'une coopération efficace au plus près du terrain".

Une coopération nécessaire entre des acteurs diversifiés

Pour mener à bien ce plan, il convient donc de renforcer l'organisation aux plans régional, départemental et infradépartemental du travail commun du SPE, des services déconcentrés et des acteurs locaux concernés. Les actions conduites peuvent être regroupées autour de deux grands objectifs :

- *Agir conjointement en faveur du retour à l'emploi des personnes qui en sont éloignées*

Deux mesures ont été mises en œuvre, le stage d'accès à l'emploi (SAE) et le stage d'insertion et de formation à l'emploi (SIFE) individuel. Ces mesures permettent de financer des formations courtes d'adaptation des compétences des demandeurs d'emploi pour un emploi préalablement identifié.

L'ANPE a développé une méthode originale de recrutement. à travers des exercices de simulation conçus "sur mesure" en liaison avec l'entreprise, elle permet de tester la capacité des candidats à développer les compétences indispensables (habileté gestuelle, vision dans l'espace, travail en équipe, capacité à communiquer...) pour tenir le poste de travail défini, indépendamment de leur formation initiale. Cette méthode permet d'élargir la recherche de candidats au-delà des critères traditionnels pour des emplois qui n'exigent pas la possession d'une qualification technique particulière.

Les entreprises ont parfois des difficultés qui se cumulent et qui concernent à la fois le vieillissement du personnel, la déqualification de certaines catégories de salariés, les difficultés à recruter sur certains métiers. Pour les aider, l'élaboration d'un projet d'ensemble avec l'entreprise intégrant tous ces aspects est alors proposé. Les opérations de type "Job rotation" permettent à la fois d'organiser la requalification des salariés en place et leur remplacement lorsqu'ils sont en formation par des demandeurs d'emploi ou des jeunes en insertion à qualifier sur des postes de travail. Ceux-ci devenus salariés de l'entreprise vont contribuer à rajeunir la pyramide des âges. Le SPE avec l'aide de consultants expérimentés va promouvoir et accompagner ce type d'opération dans les entreprises volontaires.

L'AFPA vient en appui aux entreprises pour les aider à définir leurs besoins en compétences et en qualification, pour l'élaboration de plans de formation adaptés, pour la mise en place de formations ou de qualifications pour des demandeurs d'emploi à intégrer.

- *Agir en coopération avec l'ensemble des parties concernées*

Afin d'aider à définir les profils de postes en termes de compétences plus qu'en référence à des diplômes, l'ANPE assure une fonction de conseil auprès des entreprises. Elle les aide également à élargir leurs recherches à des profils plus diversifiés. Cette fonction de conseil est essentielle pour limiter les pratiques encore courantes de sélection par le niveau scolaire à défaut d'une définition rigoureuse des compétences, voire de discriminations à l'embauche.

Le Service public de l'emploi soutient les entreprises volontaires pour bâtir un "groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification". Ce type de groupement permet de proposer à des jeunes des contrats d'orientation puis des contrats de qualification ou d'apprentissage.

Des engagements de développement de la formation (EDDF) sont en cours avec diverses professions comme le textile, la métallurgie, le bâtiment, l'hôtellerie, la restauration.

Des forums et des rencontres pour l'emploi ont été organisés afin de développer l'information sur les métiers localement porteurs et mettre en relation directe les employeurs et les demandeurs d'emploi. Les agences locales pour l'emploi assurent un suivi en aval, entreprise par entreprise, pour confirmer les propositions d'emplois formulées et les contacts pris entre offreurs et demandeurs d'emploi pendant les forums.

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) et les agences régionales (ARACT) ont accentué leurs actions auprès des petites entreprises. Elles portent sur l'analyse des conditions et de l'organisation du travail, et l'accompagnement d'une démarche qualité dans les entreprises artisanales.

Ces actions tournées vers le même objectif ont porté sur le recrutement, la prévention des discriminations et l'évolution des conditions de travail.

Une illustration des actions menées

Le premier type d'actions porte sur les modes de recrutement. En effet, le marché du travail connaît des ruptures dues aux nouvelles conditions économiques qui introduisent des changements importants pour les salariés. Dans les entreprises, l'organisation du travail renvoie de moins en moins à une seule et unique approche des postes de travail.

De plus, en période de chômage élevé, les entreprises ont toujours tendance à se montrer plus sélectives qu'en période de plein emploi. Elles augmentent le niveau de qualifications requises à l'entrée. Les exigences de ces dernières peuvent être parfois disproportionnées par rapport à la réalité. Un certain décalage entre les conditions théoriques de l'emploi, telles qu'elles apparaissent dans l'offre, et les pratiques auxquelles le candidat se trouve confronté sur place se constate alors.

Aujourd'hui, le recrutement s'opère donc autour d'un travail d'explicitation de l'expérience du candidat et de recherche d'orientation plus ciblée. Il s'agit donc de définir comment faire mieux, toucher plus de candidats potentiels, monter des programmes croisés de formation professionnelle efficaces.

Dans le Nord à Douai, la DDTEFP, l'ANPE, le Conseil régional, la Mission locale et l'équipe du PLIE (plan local pour l'insertion et l'emploi) ont fait une offre de service global aux entreprises locales qui se développent comme à celles extérieures et qui désirent s'implanter dans le bassin. Cette offre de service comprend la définition, avec l'entreprise, des profils de poste, la présélection des candidats parmi les personnes suivies dans le cadre du PLIE (demandeurs d'emploi de longue et très longue durée, RMIstes, travailleurs handicapés, jeunes du programme TRACE ou sans qualification), la formation/adaptation préalable (stages d'insertion et de formation pour l'emploi, stages du Conseil régional...) des candidats et enfin l'accompagnement des personnes en amont et en aval de tous les recrutements.

Depuis 1999, cette opération a permis l'accès à l'emploi de 334 personnes dans l'industrie, l'hôtellerie-restauration, les loisirs, le transport routier et la logistique, le commerce et les travaux publics. Sept entreprises nouvelles et 19 déjà implantées ont fait appel à ce service nouveau et, semble-t-il, en sont satisfaites.

Le second type d'actions consiste à prévenir les discriminations. Les discriminations que l'on relève dans certains offres d'emplois touchent aux caractéristiques suivantes : l'âge, le sexe, la nationalité, le faciès ou le physique des candidats. Ainsi pour les travailleurs âgés de plus de 50 ans, ces derniers sont trop souvent présentés comme cumulant des handicaps qui les éloignent du fameux seuil d'employabilité. Alors que le taux d'activité des femmes ne cesse d'augmenter et tend à rattraper celui des hommes, les statistiques du chômage montrent que ce sont les femmes qui sont les premières victimes des retournements de conjoncture. Enfin, soulignons que le taux de chômage des résidents étrangers d'origine non européenne est trois fois plus élevé que celui des Français de naissance. Il s'agit alors de lutter contre ces comportements des employeurs en impliquant les entreprises dans une démarche de sensibilisation ⁶².

A la suite du travail approfondi d'analyse sur les difficultés de recrutement mené par le CESR d'Alsace, avec l'appui de l'OREF et des services d'études et de statistiques de l'État, et de l'avis rendu en novembre 2000 par cette instance, l'ensemble des organisations représentatives d'employeurs et de salariés siégeant à la COPIRE (Commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'emploi) ont signé une déclaration commune le 29 mars 2001 pour prévenir les discriminations sur les lieux de travail et à l'embauche que subissent les personnes d'origine étrangère ou issues de l'immigration. Cette déclaration est largement diffusée auprès des entreprises, les chambres consulaires sont parties prenantes de l'opération.

La DDTEFP de la Creuse a établi des plans d'action pour chacun des 9 principaux secteurs d'activité avec les autres composantes du SPE et en association avec le Conseil régional et le Conseil général. Pour les entreprises de mécanique concentrées dans le bassin d'emploi de La Souterraine, une opération particulière est montée, avec l'AFPA, le Conseil régional et la branche de la métallurgie articulant montée en qualification de personnels déjà en place (avec l'aide d'un EDDF - engagement de développement de la formation et du FSE - Fonds social européen) et recrutements au premier niveau de demandeurs d'emploi ayant bénéficié d'actions préalables d'adaptation ou de contrats de qualification. La relation étroite ainsi construite avec les entreprises a permis le recrutement de femmes sur des postes de mécanicien-outilleur, notamment à travers la mobilisation du "contrat de qualification adulte".

Le dernier exemple porte sur l'amélioration des conditions de travail. Des journées de travail trop longues (les vendeurs, les manutentionnaires et les caissiers des fruits et légumes ont des semaines

⁶² Le dispositif contre les discriminations doit être renforcé en tenant compte des textes européens comme l'article 13 du traité d'Amsterdam, les directives relatives aux discriminations fondées sur le sexe (1997), le principe d'égalité entre les personnes sans distinction de race et d'origine (2000) et l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail (2000).

de travail de quarante-sept heures, y compris le samedi et le dimanche), des tâches pénibles (les coiffeurs et les esthéticiennes restent pratiquement toute la journée debout, ne peuvent déjeuner le midi et ont souvent des soirées nocturnes de travail), une intensité de travail accrue, de longues coupures dans la journée de travail, du travail en décalé (de nuit, les jours fériés) constituent autant de raisons de désaffection des candidats potentiels. Il s'agit alors de mener des actions sur les conditions de travail en y associant les employeurs.

Sollicitée par la branche du bâtiment et des travaux publics confrontée à des difficultés de recrutement, la DDTEFP des Pyrénées-Atlantiques a proposé aux organisations professionnelles (Fédérations départementales du bâtiment et des travaux publics, CAPEB Béarn et Pays basque) de mobiliser l'ensemble des composantes du SPE (Service public de l'emploi) et de leurs partenaires à la condition que ces organisations engagent en concertation avec les organisations syndicales de salariés une démarche de progrès en matière d'emploi et de conditions de travail. L'opération est lancée depuis mars 2000. Toutes les fédérations d'employeurs et les cinq syndicats représentatifs y participent aux côtés de la DDTEFP et de l'ANPE. Deux groupes opérationnels, emploi et conditions de travail, sont constitués auxquels participent le Conseil régional d'une part et l'ARACT (Action régionale pour l'amélioration des conditions de travail) d'autre part. L'Éducation nationale, le réseau d'accueil des jeunes, l'AFPA ainsi que d'autres organismes de formation sont également associés.

Un an après, l'opération se poursuit mais déjà de nombreuses actions d'information et d'orientation dirigées vers les jeunes et les demandeurs d'emploi se sont déroulées, un logo commun a été choisi, les entreprises ont été mobilisées à l'occasion de diverses manifestations locales ou régionales, les financements pour la formation des demandeurs d'emploi de l'État et de la Région ont été affectés en priorité aux métiers du BTP, l'engagement de développement de la formation (EDDF) "Artisans du bâtiment" est lancé. Un diagnostic partagé est en cours d'élaboration sur les conditions de sécurité, d'hygiène, de salaire, de durée du travail, de dialogue social, de formation des salariés ainsi que sur le travail illégal et la précarité. D'un commun accord, il a été décidé que toutes les entreprises du BTP du département qui sollicitent une aide à l'emploi, à la formation ou aux conditions de travail prennent l'engagement écrit de suivre les recommandations d'amélioration des conditions de travail et d'emploi qui seront préconisées dans le cadre de la démarche partenariale engagée. Enfin, une association loi 1901 "Promouvoir ensemble BTP 64" vient de se créer qui associe les syndicats d'employeurs et de salariés. La démarche menée dans le BTP vient d'être étendue à la métallurgie et aux transports.

Développer les compétences par des actions de formation ciblées ⁶³

Il est possible d'apporter des réponses efficaces aux difficultés de recrutement et aux besoins d'anticipation par un travail sur les compétences. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences devient une nécessité pour les entreprises. Gérer par les compétences permet d'introduire une plus grande cohérence entre projet stratégique de l'entreprise, organisation du travail, gestion des ressources humaines et compétences individuelles.

Selon l'ANDCP (Association nationale des dirigeants et chefs de personnel), *"la gestion des ressources humaines dans une entreprise est une fonction opérationnelle d'appui qui doit répondre aux attentes des partenaires de l'entreprise"*. Il apparaît ainsi que, pour les entreprises, la formation n'est pas seulement un correctif social à l'inadéquation emploi-qualification, mais c'est aussi, au même titre que la Recherche et Développement, une dimension essentielle de leurs investissements et une condition de leur compétitivité. La formation n'est plus simplement une dépense obligatoire supplémentaire mais est devenue un véritable investissement en capital humain et un outil de la performance et de la compétitivité des entreprises.

Le rôle stratégique des compétences

Le travail industriel moderne a suivi le développement de deux mouvements : la multiplication des situations dynamiques, comme on peut le voir quand on passe de la conduite de machines à la conduite de systèmes techniques complexes, où il faut d'abord comprendre comment fonctionne le système technique qu'on pilote pour savoir comment le conduire. Et, par voie de conséquence, une crise de la prescription du travail. Dans un environnement marqué par l'incertitude, l'application des procédures ne suffit plus comme guide de l'activité. Il faut que les opérateurs soient capables de faire à tout moment un diagnostic de la situation, diagnostic qui devient un élément central de la compétence. D'autres formes de travail mettent les travailleurs en situation de résolution de problèmes. Les problèmes à résoudre comportent des dimensions multiples. Il ne s'agit plus de trouver où est l'erreur ou le dysfonctionnement, mais il s'agit de construire une solution qui tienne compte des différentes dimensions du problème.

Hatchuell et Weil montrent que ces situations de travail ne sont pas réservées aux couches les plus élevées du management ⁶⁴. L'exemple des graphiqueurs qui, dans les gares de chemins de fer, sont chargés de choisir les quais sur lesquels seront réceptionnés les trains, montre qu'une compétence comme "savoir combiner" est mobilisée dans des tâches considérées comme des tâches d'exécution. On voit se dessiner une évolution de la notion de compétence en relation avec les transformations du travail. On insiste moins sur l'application des procédures et plus sur l'intelligence de la tâche et la résolution des problèmes à dimensions multiples.

Les entreprises qui souhaitent accompagner leur stratégie par une action portant sur les compétences sont confrontées à trois enjeux. Le premier concerne l'organisation car la dimension "compétences" modifie les pratiques de gestion des ressources humaines et induit une définition et la mise en œuvre de référentiels d'emploi, de métier, de portefeuilles de compétences. La politique de formation s'en trouve transformée. Elle ne se limite plus à une simple diffusion du catalogue des stages mais elle est pensée au regard des ressources attendues en termes de missions, de tâches, de compétences, d'aptitudes, de savoirs, savoir-faire et savoir être. Les méthodes de recrutement doivent également évoluer pour être en adéquation avec les référentiels et les profils recherchés.

Le second axe porte sur les dimensions relationnelles car la réussite de la démarche repose sur la motivation et la confiance des partenaires (salariés, employeurs, actionnaires...). Les outils et moyens mis en œuvre pour maintenir et développer les compétences des individus doivent en effet être

⁶³ Ce chapitre s'appuie sur la contribution d'Agnès Arcier, *"Il n'y a pas que le recrutement, il faut aussi former les salariés"*.

⁶⁴ Hatchuel (A.), Weil (B.), *"L'Expert et le système"*, Economica, 1992.

clarifiés et intégrer en transparence les méthodes et les enjeux de classification et de rémunération pour les uns et de rentabilité pour les autres.

Enfin, le dernier est d'ordre stratégique car le "capital humain", qui va au-delà de la simpliste notion de ressources humaines, ne devrait plus être comptabilisé comme un coût mais être valorisé comme un actif, un investissement qu'il faut évaluer, entretenir, gérer et développer. Il devient un véritable outil de compétitivité de long terme de l'entreprise.

Une fois énumérés ces enjeux, force est de constater que beaucoup d'entreprises, malgré les perspectives démographiques de leur population active, continuent à appliquer les mêmes méthodes de management. Elles recrutent dans l'urgence des personnes surqualifiées et payées au plus juste. Elles sont dans une méconnaissance des conditions réelles du travail et donc dans l'impossibilité de définir précisément des compétences attendues.

Comme l'indiquait Vincent Merle dans un article qu'il a rédigé en 1990,⁶⁵ "*l'amalgame dans l'analyse exonère à bon compte les entreprises d'une réflexion sur l'évolution des compétences et des qualifications et conduit à sous-estimer les capacités d'adaptation aux exigences des postes de travail*". Il est donc nécessaire d'effectuer un bon recensement des besoins de compétences.

Les freins au choix de la formation interne

Une entreprise qui a de nouveaux besoins de compétences peut y répondre de diverses manières :

- par une action sur les compétences des personnes (formation interne ou externe, de formateur..., apprentissage, conversion, mobilité professionnelle) ;
- par une nouvelle organisation du travail (polyvalence, pluricom pétence...) ou de nouveaux modes opératoires ;
- par un achat de compétences externes (sous-traitance, conseil externe, intérim ponctuel).

Elles doivent ensuite effectuer un choix entre le besoin identifié et le type d'actions à mener :

Besoin	Compétences des personnes	Organisation du travail	Compétences externes
Ponctuel de court terme			<i>sous- traitance, intérim, CDD</i>
Ponctuel de moyen terme	<i>formation professionnelle</i>	<i>polyvalence, pluricom pétence...</i>	
Permanent immédiat	<i>formation</i>		<i>recrutement (contrat de qualification, CDD, CDI...)</i>
Permanent à moyen terme	<i>mobilité professionnelle, reconversion, tutorat, compagnonnage, formation</i>	<i>nouveaux modes opératoires</i>	<i>sous-traitance</i>

Or, les entreprises ne formalisent pas souvent ces différentes hypothèses et recourent au recrutement plus spontanément, plus facilement (car il apparaît plus aisé à lancer, même si ce n'est pas exempt d'obstacles), qu'à la formation professionnelle qu'elles ne savent que difficilement formaliser, conduire et évaluer (donc "manager").

Quand elles savent définir des actions de formation (par exemple, dans les domaines des TIC, où il existe une importante formation interne aux entreprises), à un certain point elles estiment qu'elles ne peuvent faire plus et qu'il faut poser le problème de la formation initiale. Or, il est important d'analyser en profondeur les situations car les besoins, corrélés à la demande économique, peuvent diminuer après une forte période de tensions.

Le non-choix de la formation de la part des entreprises est souvent implicitement sous-tendu par les réticences psychologiques vis-à-vis de la formation.

- *Vis-à-vis du salarié en formation*

⁶⁵ Henry (B.), Merle (V.) et Weil (N.), "Difficulté de recrutement et gestion locale de l'emploi", publié par la Fondation Saint-Simon, décembre 1990.

Les entreprises craignent que leurs salariés une fois formés quittent l'entreprise, voire partent chez un concurrent offrant des rémunérations et des conditions de travail plus intéressantes. Elles ont le sentiment que le temps passé en formation est perdu pour la production. Elles mettent en avant les difficultés rencontrées pour le remplacement du salarié pendant le temps de la formation. Elles argumentent sur le fait que, selon elles, certains de leurs salariés ne veulent pas suivre de stages de formation.

- *Vis-à-vis du choix de la formation*

Les entreprises ne savent pas toujours traduire leurs besoins ⁶⁶. Elles s'interrogent sur la multiplicité des prestataires de formation, ce qui ne facilite pas leur choix, et sur le coût des actions engagées.

- *Vis-à-vis, enfin, de l'opportunité, de la "rentabilité" de la formation*

Beaucoup d'entreprises perçoivent encore la formation comme un coût et sont donc plutôt tournées vers le recrutement de personnels, souvent plus jeunes et plus formés.

Il reste un énorme effort de conviction et d'accompagnement pour que les entreprises considèrent la formation comme autre chose qu'une obligation, qu'une œuvre sociale ou un moyen d'avoir la paix. C'est un investissement stratégique aussi important que tous les autres investissements de l'entreprise. Il les accompagne souvent ; il les prépare parfois. Et il ne saurait être optimisé sans que l'on précise les liens étroits qu'il entretient avec l'analyse du travail, la gestion prévisionnelle des effectifs, la gestion préventive des ressources humaines, les décisions prises dans l'entreprise. Car une formation réussie doit avoir des conséquences en termes de compétences et d'attitudes qui s'ancrent alors dans des décisions à caractère plus général, prenant sens dans la vie des individus comme dans celle de l'entreprise.

Une nouvelle conception de la formation

Trois types d'actions peuvent être recensés car ces actions supposent une volonté partagée. La première action repose sur une réflexion conjointe entre partenaires (au niveau de la branche, d'un groupe d'entreprises, ou bien au sein d'une entreprise) sur les difficultés rencontrées et les pistes de travail possibles. Cette réflexion s'appuie sur des études commanditées (un des thèmes essentiels des années qui viennent sera la description de "compétences clefs").

Il est possible de prendre l'exemple du secteur de la plasturgie afin d'illustrer ce premier type d'action.

Le secteur de la plasturgie

Le développement de ce secteur est relativement récent : sur la période 1991-1999, le chiffre d'affaires a augmenté de 33 %. En effet, les produits plastiques se substituent très largement aux matériaux classiques et la fabrication de nouveaux produits permet à la plasturgie de gagner de nouveaux champs de développement notamment dans le domaine de la construction, de l'automobile et de l'emballage. La branche est donc créatrice d'emplois puisque les effectifs ont augmenté de 4 % sur la même période.

Au début des années quatre-vingt-dix, 70 % des salariés sont des ouvriers dont 40 % sont sans qualification. C'est dans ce contexte que la profession a souhaité un accompagnement pour développer les compétences de son personnel et combler un déficit de techniciens et d'ingénieurs. Cependant, les difficultés perdurent, la profession constate une diminution des jeunes sortant des filières de la formation initiale. Il s'agit d'un secteur atomisé constitué majoritairement d'une multitude de PME implantées sur tout le territoire, ce qui apparaît comme un obstacle à une bonne lisibilité du secteur pour attirer les jeunes et les demandeurs d'emploi.

⁶⁶ Ajoutons le fait que les entreprises considèrent dans leur très grande majorité que leurs besoins sont très spécifiques, bien qu'une étude ait démontré qu'une centaine de contenus de formation couvriraient 75 % des achats externes de formation.

**L'accompagnement public a pris en compte
toutes les problématiques du secteur**

	<i>Objectifs</i>	<i>Avec quel accompagnement ?</i>
VEILLE	<p>Établir un diagnostic de la situation de l'emploi <i>Identifier</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - les entreprises, - les effectifs et leur qualification, - les métiers et les compétences nécessaires, - les formations dispensées. <p><i>Analyser</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - les attentes des entreprises et des salariés, - les besoins (compétences et formations), - les transformations économiques, technologiques et sociales. 	<p>Avec des éléments de réflexions stratégiques et technologiques (techno-clefs)</p>
PROSPECTIVE	<p>Disposer d'un panorama sur les évolutions <i>Anticiper</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - l'évolution des emplois, des compétences et des parcours professionnels, - les besoins de formation. <p align="center">Proposer des actions concrètes sur</p> <ul style="list-style-type: none"> - la formation initiale et continue, - les politiques de recrutement et de gestion des RH, - les conditions d'emploi et de travail. 	<p><i>Un contrat d'études prospectives (CEP)</i></p> <p>Outil du ministère de l'Emploi cosigné par le secrétariat d'État à l'Industrie, impliquant les organisations professionnelles syndicales.</p>



Constats

- L'évolution des technologies nécessite un renforcement des qualifications des ouvriers et la mise en place d'un système d'évaluation des acquis professionnels.
- L'activité en pleine progression oblige à :
 - mettre en place des formations pour favoriser la progression des salariés qualifiés vers des fonctions de techniciens,
 - élargir le système de recrutement (jeunes, demandeurs d'emploi).
- Le secteur souffre d'un défaut d'attractivité dû à son manque de lisibilité pour attirer les jeunes.

	↓ <i>Actions menées</i>	↓ <i>Avec quel accompagnement ?</i>
EVOLUTION DES COMPETENCES	<p><i>Mise en place de dispositifs de formation pour les entreprises de moins de 250 salariés :</i></p> <p>Opérations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement des compétences des opérateurs (en particulier du personnel féminin), • système de remplacement des salariés partis en formation, • formation de demandeurs d'emploi avec un retour à l'embauche pour 70 % d'entre eux, • mise en place de certificats de qualification professionnelle <ul style="list-style-type: none"> - pour la qualification des opérateurs : 69 entreprises bénéficiaires implantées en Rhône-Alpes, Picardie, Bourgogne et Franche-Comté, 4 900 opérateurs qualifiés, - pour la formation de demandeurs d'emplois qui remplacent les salariés partis en formation : 1 000 demandeurs d'emploi ont été formés et ont obtenu un «certificat de compétences ADC», dont 716 ont retrouvé un emploi, - pour l'amélioration des compétences du personnel féminin. <p><i>Mise en place de certificats de qualification professionnelle (CQP) et d'un système d'évaluation des acquis :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - certification des compétences de 300 ouvriers de niveaux 1 et 2, évolution de ces salariés vers des fonctions de techniciens, - création d'un prototype d'évaluation des compétences acquises en situation professionnelle. 	<p>Un engagement de développement de la formation (EDDF)</p> <p>Accord-cadre entre le ministère de l'Emploi, le ministère de l'Industrie et la profession</p> <p>Un soutien du secrétariat d'État à l'Industrie dans le cadre de l'AAP « FAMI 2000 »</p>
PROMOTION DES METIERS	<p><i>Favoriser auprès des jeunes une meilleure connaissance des métiers de la plasturgie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - création d'une plate-forme mobile « Destination plasturgie » qui sillonne le territoire pour présenter aux jeunes, à leurs familles et aux enseignants des collèges et lycées des démonstrations sur des machines-outils, - création d'un guide méthodologique : « carnet de route » comportant des fiches pratiques destinées à préparer la visite de la plate-forme mobile, - lancement d'un concours pour les classes de 4^e de trois régions (Ile-de-France, Champagne-Ardenne et Picardie) destiné à récompenser les élèves qui réaliseront, en collaboration avec une entreprise, le meilleur reportage permettant de découvrir le secteur ainsi qu'un produit utilitaire, artistique ou ludique. 	<p>Un soutien du secrétariat d'État à l'Industrie dans le cadre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - du budget investissements (titre VI) - de l'AAP « Jeunes dans L'Industrie 2000 »

La seconde action fait le choix de l'expérimentation, en s'appuyant par exemple sur les appels à projets existants ou sur des actions collectives montées par les réseaux d'accompagnement des entreprises (promotion interne, systèmes d'évaluation des acquis...).

Enfin, la dernière porte sur une capitalisation des bonnes pratiques et des causes d'échec ou d'insuccès, avec diffusion de cette information ou de ces méthodologies sous forme de "guides-modes

d'emploi" (formation, métiers, groupement d'employeurs...), par les secteurs professionnels (c'est l'exemple dans les industries du caoutchouc, du textile et de la fonderie...).

Il est possible de relever dans l'industrie quelques expériences qui montrent que ces types d'actions ont été menés, comme par exemple le cas de la branche pharmaceutique.

Il faut également recenser des actions collectives comme celles de FAMI ("Faciliter l'accompagnement des mutations industrielles") et d'UCIP ("Utilisation collective d'Internet pour les PME"). Parmi les réalisations d'UCIP, il est possible de relever le projet de portail Mutinfo de la CGPME, les boutiques de gestion, le cercle micro-entreprises (ADIE). Il faut également citer l'élaboration d'un outil de diagnostic des besoins en formation (projet "Diagnostic compétences forge"), la construction de nouveaux outils pédagogiques pour des opérateurs de bas niveau de qualification (projet "Supports de formation machines") et les actions d'information interactive pour les PME conduites par le secrétariat général à l'Industrie sur les compétences utilisables auprès de leur groupement d'employeurs, et mise en commun de moyens techniques entre entreprises (projet "progest.com"), d'aides individuelles (guides-mode d'emploi de la formation pour les PMI comprenant des réponses aux questions des chefs d'entreprise pour accompagner les réflexions et les démarches d'adaptation des compétences aux besoins des entreprises).

L'industrie pharmaceutique

Le secteur de l'industrie pharmaceutique française est le premier producteur européen, le secteur enregistre une croissance régulière de son chiffre d'affaires et de ses effectifs (10 % sur cinq ans et 20 % sur dix ans), tant en France qu'en matière de développement international, et cela en dépit de sa participation aux mouvements mondiaux de concentration. La pharmacie emploie aujourd'hui plus de 90 000 salariés, répartis sur l'ensemble du territoire dans près de 300 entreprises.

Les études engagées par le Syndicat national de l'industrie pharmaceutique (SNIP) ces dernières années soulignent que les transformations technologiques sont en train d'affecter fortement tous les emplois du secteur, à tous les niveaux de qualification. La question n'est en effet pas circonscrite à quelques emplois scientifiques ou techniques. Ce sont à la fois le développement des procédés au sein du secteur pharmaceutique et le développement général des technologies du traitement de l'information et de la communication qui ont et auront des conséquences importantes sur les conditions d'exercice et les compétences pour les salariés.

Un projet intitulé "Mutations technologiques et politiques de ressources humaines", visant à proposer à partir d'un diagnostic des mesures d'accompagnement des entreprises du secteur dans la mise en place de gestions anticipatrices de ressources humaines, a été encouragé par les ministères de l'Industrie et de l'Emploi. Ce projet a été financé sur les années 1998, 1999 et 2000 par le Fonds social européen, avec le concours de l'organisme paritaire collecteur agréé de la branche (CP2). Le cadre conventionnel, qui privilégie la notion de famille professionnelle, par opposition au statut ou à la catégorie socioprofessionnelle, a facilité l'implication des partenaires sociaux dans la réflexion et a été une clé du succès.

Les principales préconisations de ce projet qui ont été formulées en décembre 2000 portent sur :

- la sensibilisation du secteur aux enjeux, en particulier en ce qui concerne les PMI : diffusion large du diagnostic réalisé, séminaires pour les entreprises, forum d'échanges et de partage d'expériences sur la prise en compte des ressources humaines et du dialogue social dans l'accompagnement d'une nouvelle technologie ;*
- l'outillage des entreprises en amont des projets d'investissement technologique : création d'un centre de ressources et de veille "technologie/emploi" sur Internet avec guide méthodologique, création d'un répertoire de données sur l'offre de formation initiale et continue, conception d'actions de formation spécifiques et d'une opération pilote de validation des acquis professionnels, développement de l'alternance pour les niveaux élevés de qualification ;*
- le renforcement des compétences industrielles en France par le maintien de l'excellence scientifique des chercheurs du secteur en France et la promotion d'actions de communication sur une "image technologique" de l'industrie pharmaceutique et de ses métiers.*

Plus de 1 000 salariés appartenant à 15 entreprises ont suivi des modules de formation dans la phase expérimentale fin 2000 ; leur généralisation est en cours.

Les actions sur l'environnement de l'emploi-formation ⁶⁷

La prise en compte du territoire devient centrale dans l'étude des déséquilibres du marché du travail. Le territoire est, en particulier, un lieu de ressources en logements, un réseau (ou une absence de réseau) de transports, un espace de partenariats. Ces éléments de structure complètent les descriptions par publics ou par professions, sur lesquels sont le plus souvent centrées les analyses ⁶⁸.

Les questions du logement et du transport mettent en évidence les effets de la concentration urbaine. En effet, les usines ont été construites, et le sont encore, en grande partie en zones rurales ou en périphérie. C'est le cas par exemple des usines d'habillement, construites à la campagne pour être à proximité d'une main-d'œuvre rurale, des abattoirs qui ont été déplacés des villes vers les zones de production dans les années soixante-dix, des unités de plasturgie, des plates-formes logistiques qui ont besoin de beaucoup d'espace... Mais ces emplacements sont par définition dans des bassins d'emploi dont la taille est limitée, et même d'autant plus limitée que la concentration urbaine continue de se développer. En période de reprise, on atteint donc très vite une limite, et les tensions au recrutement sont plus fortes dans ces zones que dans les villes. Ce qui pose, entre autres, les questions des logements disponibles et des transports entre les zones peuplées (et où le chômage perdure) et les zones où sont implantées ces activités.

Le logement

La question du logement a d'abord une dimension temporelle. Le rythme différent de l'activité économique et de la construction de logement pose problème, ⁶⁹ d'autant plus que les cycles deviennent plus courts et que l'on n'est pas sûr que les logements construits au début d'un cycle de croissance seront amortis avant la fin du cycle.

La polarisation des activités ⁷⁰ dans des zones délimitées accroît les difficultés, comme par exemple le développement de l'agro-alimentaire dans la Sarthe ou le Morbihan, de la construction nautique de plaisance en Vendée, des chantiers navals à Saint-Nazaire. Cette polarisation engendre des mouvements cycliques, des à-coups dans l'emploi, dont on sait amortir les effets sur le revenu par l'indemnisation du chômage, mais dont on ne sait pas gérer les effets sur le parc de logements. Le problème est moindre dans les grandes zones urbaines dont les activités sont plus diversifiées, et où le déclin de certaines activités peut être compensé - au moins partiellement - par la croissance d'autres secteurs. Mais on ne peut pas concentrer toutes les industries dans les villes.

Face à ce problème, des entreprises trouvent localement une solution, Fairschild (Sarthe) a cédé un bâtiment d'anciens bureaux pour que la mairie puisse le transformer en logements destinés à ses nouveaux salariés. Les Transports Mousset à Sainte-Florence (Vendée), qui participent à un groupement d'employeurs transport, mettent quatre logements à disposition des jeunes salariés. Des actions plus larges sont également menées.

- *Se loger à Saint-Nazaire*

La ville de Saint-Nazaire ⁷¹ a mis en place un bureau d'accueil des nouveaux arrivants pour les aider à trouver un logement. L'augmentation de l'activité des chantiers navals s'est traduite par la création de 2 300 postes de travail supplémentaires en un an (essentiellement chez les sous-traitants). Le flux de personnes nouvelles, en partie pour une période courte, est de 7 000 personnes en un an. Pour les accueillir, la ville de Saint-Nazaire a mis en place une cellule "Bienvenue aux nouveaux résidents", qui

⁶⁷ Ce chapitre s'appuie sur la contribution d'Arnaud du Crest, "Il n'y a pas que l'emploi : logement, transport, partenariat".

⁶⁸ Du Crest (A.), "Les difficultés de recrutement en période de chômage", Éditions L'Harmattan, 2001.

⁶⁹ La rente foncière évolue à un rythme plus lent que le profit.

⁷⁰ Lefebvre (H.), "Théorie de l'espace", Éditions Anthropos, 1972.

⁷¹ "Les nouveaux arrivants à Saint-Nazaire", DDRN, Saint-Nazaire, juin 2000.

avait accueilli en avril 2000, après un an d'activité, plus de 1 000 personnes. 79 % sont venus seuls, 9 % en couple sans enfants et 12 % en couple avec un ou des enfants.

Ces nouveaux arrivants proviennent pour moitié de la façade atlantique, et 16 % de l'étranger (Italie, Suède, Angleterre, Espagne...). 40 % des personnes ayant indiqué leur type de contrat sont en contrat à durée indéterminée, 30 % en contrat à durée déterminée et 30 % en intérim. Les trois quarts viennent travailler pour la construction navale ou par intérim. Les métiers les plus représentés sont ceux de soudeur (20 %), agent de maîtrise et chefs de chantier (8 %), ingénieurs et cadres (8 %), tuyauteurs (7 %), charpentiers et charpentiers fer (7 %).

Ces arrivants recherchent un logement rapidement, souvent temporaire. La cellule a trouvé des solutions pour 500 personnes, les autres ont réussi à s'héberger en faisant appel à des agences ou à d'autres intermédiaires. Pour celles qui ont eu un logement par la cellule, les hébergements temporaires sont prégnants : 35 % sont en camping (et mobil-home), 20 % en hôtel, 22 % en appartement ou maison meublée, 16 % en appartement ou maison non meublée.

85 % se sont logés dans les quatre communes situées dans un rayon de 10 à 15 kilomètres de Saint-Nazaire : la ville même (38 %), Saint-Brévin, Pornichet et Saint-André-des-Eaux. Les plus éloignés font un trajet quotidien d'environ 30 kilomètres (Savenay, Missillac, Frossay, Piriac, Saint-Molf).

- *Faciliter le recrutement en zone rurale en Bretagne*

En 2000, le Conseil régional de Bretagne et la Direction départementale du travail du Finistère ont sollicité l'OREF de Bretagne pour évaluer un dispositif de formation préparatoire aux métiers de la viande (découpe, désossage) mis en place pour faire face à des difficultés de recrutement.

Ce dispositif de formation, intégré à l'entreprise, a concerné 229 personnes entre juin 1997 et octobre 1999. 103 personnes ont pu être jointes au cours de l'enquête, soit un taux de réponse de 45 %.

Nous n'indiquons ici que les aspects liés à l'environnement de l'emploi, mis en place à l'occasion de cette opération de recrutement :

- une "cellule logement" a été créée pour faire face aux difficultés d'accueil de familles extérieures. Elle comprend la communauté de communes, l'ANPE, l'entreprise, la CCI et une association d'aide au logement ;
- une formule expérimentale de transport collectif est testée avec l'appui du Conseil général et de la communauté de communes ;
- une étude est engagée entre la communauté de communes et une association pour évaluer les besoins en garde d'enfants en prévision d'embauches de femmes.

Ces mesures sont prises pour maintenir l'activité de l'entreprise qui, située en milieu rural, éprouve de plus en plus de difficultés à recruter et à conserver sa main-d'œuvre.

- *L'avis des Conseils économiques et sociaux régionaux*

Le rapport du Conseil économique et social des Pays de la Loire ⁷² note que les deux principales difficultés de logement concernent les apprentis dont le maître d'apprentissage exerce en milieu rural et les emplois précaires, en particulier pour les jeunes.

Le CESR propose, au-delà des recommandations qui pourraient s'appliquer à de nombreux secteurs (développer l'observation et la prospective, mieux coordonner les aides...), de développer des partenariats à l'échelle des bassins de vie autour des petites villes pour offrir des possibilités de logement aux jeunes en situation de mobilité, qui ne soient pas des sous-locations.

En effet, la demande de locations en milieu rural "dynamique" est forte et la vacance de logements relativement faible (entre 4,7 et 6 % dans les communes dont la population est en augmentation). Ceci concerne la quasi-totalité de la Vendée (hormis le sud-est) et de la Loire-Atlantique (hormis le nord-est), la couronne angevine, le Choletais, le Saumurois, ainsi que le long des axes Mayenne-Laval-Château-Gontier et La Ferté-Le Mans-Sablé.

Une auto-saisine du CESR de Franche-Comté de juillet 1999 propose d'étudier un programme répondant aux besoins d'hébergement des jeunes en stage de courte durée (formation professionnelle, apprentissage). Cette proposition vient du constat fait en milieu rural notamment, où certains artisans ou dirigeants de PME manquent de candidats à leur offre d'apprentissage faute de

⁷² Liquet (D.), "Le logement", rapport CESR Pays de la Loire, Nantes, octobre 1998.

logements adaptés au dispositif d'alternance ou faute d'une politique de transport palliant la carence en logements.

- *Des "pénuries" parallèles*

Il est donc constaté que dans les zones où il y a pénurie de logements, il y a des difficultés à recruter par manque de candidats. Mais emploi et logement ont d'autres points communs. La demande de logements comme celle d'emplois peut varier rapidement. Mais l'investissement en logements, comme en compétences (formation), demande du temps ; c'est un investissement durable. Et construire trop rapidement, comme former trop rapidement, donne un produit de qualité souvent médiocre qui se dégrade rapidement.

Le demandeur de logement paie pour acquérir son bien. Le demandeur d'emploi est payé pour effectuer un travail. Mais, en fait, il paie aussi, et d'autant plus cher qu'il sera plus exigeant. Pour obtenir un emploi près de chez soi, il faut accepter soit de déménager (cela coûte), soit de changer de métier (c'est un effort), soit d'attendre (payer en temps).

La programmation de la construction de logements prend en compte des éléments démographiques, (combien de personnes, où) et des éléments de demande sociale. La qualité des logements évolue, comme la demande de compétences. Un appartement sans douche est inconcevable, comme un salarié ne sachant par lire ⁷³. Pourtant les deux existent, mais leur valeur d'échange est fortement dévaluée. Les incitations à construire des logements se succèdent au gré des ministres, d'allègements fiscaux en aides personnalisées, et l'on remet régulièrement en débat les quotas de logements sociaux comme, en formation, l'attention aux élèves en difficulté est à rappeler très régulièrement. D'ailleurs, ces derniers habitent pour un grand nombre dans ces logements sociaux et les zones d'éducation prioritaires recouvrent les zones d'urbanisation programmées.

Malgré tous les outils de prévision et les moyens budgétaires, il y a toujours des populations mal logées, sinon à la rue, des logements de luxe qui restent vacants, et le cri de l'abbé Pierre en 1954 est toujours d'actualité. Il y a toujours des chômeurs comme des emplois difficiles à pourvoir du fait de ces difficultés de logement recensées.

La précarité de l'emploi gèle les velléités des chômeurs à se mobiliser pour reprendre des emplois dont ils ne sont pas sûrs qu'ils seront durables. Cette même précarité n'incite pas les investisseurs à répondre à des besoins de logements qu'ils estiment ponctuels. Des bassins d'emplois manquent de logements, mais un investisseur privé n'ira pas risquer un investissement sur des logements qui seront peut-être vacants trois ou quatre ans. Il n'investit que dans les villes renforçant par là même la concentration de l'emploi.

La segmentation du marché du logement est parallèle à celle de l'emploi. Il existe des logements disponibles mais de qualité médiocre (pas de douche, isolation défectueuse...), que refusent d'accepter les populations "cibles" de la politique sociale, d'autres vides et corrects mais inoccupés par refus de les louer. De même il existe des emplois vacants que refusent de prendre les chômeurs, mais ils sont souvent à temps partiel, peu payés, avec des conditions de travail difficiles, et donc ne sont pas pourvus.

Le transport

Les problèmes du transport sont paradoxalement plus difficiles à résoudre aujourd'hui qu'hier, malgré des moyens de transport plus performants. Du temps des productions et des horaires standard, un ramassage collectif était organisé par les usines pour les uns, des lignes de cars ou de trains permettaient aux autres de rejoindre leur lieu de travail.

Depuis vingt ans, les lieux de travail se sont éloignés des lieux d'habitation, au point de faire de cette question un élément central de la relation à l'emploi. Ce n'est pas la mobilité qui a diminué, c'est la distance qui a augmenté ! Les résultats du recensement de 1999 montrent par exemple qu'en Pays de la Loire, ⁷⁴ un actif sur vingt travaillait en dehors de sa zone d'emploi, en 1999 il y en a un sur sept. La notion même de zone d'emploi perd de son sens : dans les zones de Sarthe-Nord ou de

⁷³ Pas dans les mêmes proportions : il y a 2,6 % de logements sans salle de bains, mais 5 à 10 % d'illettrés (selon la définition retenue), INSEE, RP.

⁷⁴ Colibet (M.) et Richard (J.-C.), "Habiter en périphérie et travailler au centre", référence n° 33, INSEE Pays de la Loire, Nantes, mars 2001.

Châteaubriant, plus de 30 % des actifs résidents travaillent dans une autre zone d'emploi. Ceci est principalement dû à la concentration de l'emploi dans les villes. Dans les unités urbaines rattachées aux cinq chefs-lieux de département de la Région, l'emploi a augmenté de 29 % depuis 1975. Le nombre d'habitants ayant un emploi a certes crû de 12 % mais on recense 110 000 emplois de plus que la main-d'œuvre résidente, soit 110 000 déplacements quotidiens de plus. Ce n'est pas "Paris et le désert français" dont nous menaçait les résultats de recensements des années soixante-dix, mais c'est le désert quand même, autour des préfectures : 70 % des emplois se trouvent sur seulement 10 % de l'espace régional.

Au niveau national, selon l'INSEE,⁷⁵ les migrants alternants sont de plus en plus nombreux : en 1999, ils représentent 60,9 % des actifs ayant un emploi contre 52,3 % en 1990, et 46,1 % en 1982. Les trajets qu'ils accomplissent pour se rendre à leur travail sont de plus en plus longs. En 1999, ils travaillent dans une commune située en moyenne à 15,1 kilomètres à vol d'oiseau de leur domicile ; cette distance moyenne était de 14,1 kilomètres en 1990, et de 13,1 kilomètres en 1982. Ceci est encore plus vrai pour les zones rurales en 1999, plus de la moitié d'entre eux, soit près de 13 points de plus qu'en 1990, sont des migrants alternants.

Alors que les distances augmentent, les horaires flexibles, les équipes qui se chevauchent du fait des trente-cinq heures rendent plus difficile un transport collectif et font même parfois disparaître le covoiturage. Les transports en commun ne sont plus organisés qu'en fonction des horaires scolaires. Alors que les années cinquante étaient marquées par un ramassage d'ouvriers à la campagne pour les amener en ville, on passe dans certains cas à des "collectes" en ville pour amener des travailleurs à la campagne.

Des unités de transport plus petites (taxis collectifs), des lignes de transport prenant en compte les besoins des salariés et reliant, dans les départements, les villes secondaires entre elles (et pas seulement au chef-lieu, le centralisme parisien se reproduit au niveau départemental) formeraient les bases d'une politique de transport facilitant l'emploi. Il est par exemple impossible d'utiliser les transports en commun pour se rendre de La Flèche à Sablé, distants de 30 kilomètres, mais on peut aller sans problème au Mans. La situation est la même entre Châteaubriant et Ancenis, par rapport à Nantes.

C'est pourquoi la SAGEM va mettre en place des navettes entre Mamers et La Ferté-Bernard (30 kilomètres) pour pouvoir recruter des salariés au-delà de la zone de La Ferté, qui compte encore un millier de demandeurs d'emploi, mais aucun candidat pour ses postes de montage électronique. En Maine-et-Loire, le Comité d'expansion économique lance une étude, sur proposition de la Direction régionale de l'industrie, pour analyser les besoins en moyens de transport des salariés et des demandeurs d'emploi sur deux zones en difficulté de recrutement (Segré) ou en restructuration industrielle (Mauges).

La Région Limousin, en partenariat avec l'ANPE, le PAIO, la DDTEFP de la Haute-Vienne et l'ASFO Limousin, a fait le choix de déplacer les personnes dans le cadre d'une action de mobilisation-préqualification aux métiers de l'industrie.

En effet, le bassin d'emploi de Bellac, situé dans le nord de la Haute-Vienne, ne connaît que deux secteurs d'activité susceptibles de procurer un emploi et un revenu à des personnes qui souhaitent rester sur place : l'agriculture et l'industrie (réseau de petites PME). La Région a mis en place des actions courtes "délocalisées" mais il faut composer avec un habitat diffus et un réseau de transports en commun qui ne couvre pas les besoins. La démarche adoptée par la Région Limousin est de prendre en charge un système de navettes de ramassage (sur quelques sites de rassemblement, dans un rayon d'une trentaine de kilomètres) des stagiaires pour les amener sur le lieu de formation. Ce système est géré par l'organisme de formation "ASFO Limousin" qui loue un minibus et assure le transport.

- *Des prêts de véhicules*

Des Missions locales et des PAIO ont développé des parcs de prêt de deux roues pour faciliter les déplacements. La société Peugeot donne des scooters à de nouveaux embauchés (de la même façon, un cran au-dessus, que des entreprises américaines offrent une voiture aux candidats qui acceptent de venir travailler chez eux).

Sur le territoire de Saverne (Alsace), une plate-forme départementale d'aide à la mobilité, MOBILEX (entreprise d'insertion de Haguenau, MOBilité contre l'EXclusion), loue depuis novembre 1999 des

⁷⁵ Talbot (J.), "Les déplacements domicile-travail", "INSEE Première", n° 767, avril 2001.

cyclomoteurs pour 100 F par mois pendant trois mois, renouvelables une fois. MOBILEX s'appuie sur un réseau de dépositaires qui maillent le territoire et assurent l'interface entre les bénéficiaires et les structures d'insertion (Missions locales...). Cette offre s'élargit avec un service de location de voitures (1 000 F par mois) et de transport à la demande en voiture. MOBILEX a pour objectif un parc d'une centaine de mobylettes, en Moselle, Tremplin bleu a déjà un parc de 200 cyclomoteurs.

Trois actions similaires ont été mises en place en Limousin "Mob Job", "Mob d'emploi" et "Mobylité" dans le cadre d'un dispositif d'aide à la mobilité qu'accompagne la Région. La durée moyenne de location est de deux mois pour un coût moyen de 4 à 5 francs la journée. Le public utilisateur est essentiellement masculin et âgé de moins de 26 ans. Le rayon de déplacement des personnes est en moyenne de 15 kilomètres en zone urbaine et peut aller jusqu'à 25 kilomètres et plus en zone rurale.

- *Des réductions pour le train*

Des réductions sur les déplacements en train ont été consenties par le Conseil régional de Franche-Comté en faveur des personnes résidant et travaillant en Franche-Comté sur des trajets TER compris entre 75 et 100 kilomètres (75 % de réduction) et en faveur des demandeurs d'emploi sur des déplacements liés à une recherche d'emploi grâce à un partenariat avec l'ANPE.

Sur le réseau TER, la Région Limousin a mis en place un système de réduction sur les déplacements en train sous forme de "Chéquier vers l'emploi", de "Carte Limousin domicile-travail" et de "Carte Limousin formation".

La "Carte Limousin domicile-travail" a été mise en place le 1er février 1999 et permet de bénéficier d'une réduction allant jusqu'à 75 % sur les trajets domicile-travail. Elle concerne toute personne salariée résidant dans la région Limousin et se déplaçant entre son lieu de résidence et son lieu de travail pour un trajet dont la distance est comprise entre 76 kilomètres et 159 kilomètres.

La "Carte Limousin formation" concerne les stagiaires de la formation professionnelle qui suivent une formation en continu d'au moins un mois, avec un rythme hebdomadaire de vingt heures minimum (les stagiaires doivent répondre à certaines conditions de rémunération). C'est un dispositif financé par la Région Limousin qui permet aux stagiaires de la formation professionnelle de bénéficier d'une réduction de 80 % sur le réseau TER Limousin pour les trajets domicile-lieu de formation (centre) puis, le cas échéant, vers l'entreprise d'accueil.

- *Un car pour la récolte des fruits en Maine-et-Loire*

Le Conseil général du Maine-et-Loire, en concertation avec le Service public de l'emploi, a mis en place un système de cars pour relier les villes du département aux exploitations arboricoles pour la cueillette des fruits. En effet, les arboriculteurs du département ne trouvaient pas de personnel (saisonnier, environ trois mois) pour récolter les pommes et poires, alors que les chômeurs sont nombreux à Angers ou Cholet. Après une préparation de plusieurs mois, des tournées ont été organisées, avec des lieux de ramassage bien identifiés, un accompagnement par des travailleurs sociaux dans les cars et au cours de la journée.

De nombreux partenaires se sont retrouvés autour de ces objectifs et ont mis en œuvre une logistique ainsi qu'un accompagnement social avec :

- quatre cars pour le transport des salariés vers les vergers du département depuis les villes d'Angers, Cholet et Saumur ;

- une mise en œuvre de l'opération en direction des personnes les plus en difficulté, comme les bénéficiaires du RMI, les demandeurs de longue durée, les jeunes du dispositif TRACE, les détenus en liberté conditionnelle... ;

- le recrutement de quatre "chargés d'insertion" pendant trois mois et demi avec pour mission la préparation des saisonniers, leur suivi, l'aide à leur insertion durable et la médiation avec les employeurs. Après leur départ, ce sont les conseillers ANPE, dans le cadre de la mesure "accompagnement", qui ont pris le relais.

Suite à un appel à candidatures en mars 2000 et compte tenu du nombre de cars financés et des contraintes de trajet, 11 vergers ont été retenus sur 18 intéressés. Au final, 9 vergers ont été desservis. 314 demandeurs d'emploi ont été recrutés, dont 108 bénéficiaires du RMI (soit plus de 34 %). 81 personnes, soit 25 %, ont effectué toute la cueillette et 52 % ont travaillé au moins durant trois semaines. Les femmes représentaient 40 % des recrutements. L'éventail des âges allait de 16 à 65 ans. Neuf personnes étaient en liberté conditionnelle.

Ce dispositif ayant déjà été mis en place pendant la saison 1999, une dizaine de problèmes avaient été listés et, pour nombre d'entre eux, une solution a pu être trouvée pour ce dispositif 2000, sauf par exemple la garde des enfants, du fait de l'absence de structures d'accueil et d'assistantes maternelles en horaires décalés. Cinq solutions seulement ont été trouvées sur 29 demandes.

Les employeurs sont unanimes pour le renouvellement de l'opération en 2001, pour certains d'entre eux les saisonniers du "car" ont représenté au moins 50 % de leur effectif. Mais, au-delà de l'accès au contrat saisonnier, l'enjeu était aussi d'enclencher une dynamique devant permettre une insertion plus durable. Quinze jours après la fin de la saison pour Saumur et un mois après pour les autres sites, sur 205 saisonniers suivis, la moitié était en recherche d'emploi, près d'un quart en emploi, et 11 % en formation. Cette opération a coûté au total (transports et accompagnement) 586 000 francs, soit 1 866 francs par bénéficiaire.

- *Déplacer les personnes ou les entreprises ?*

La mobilité apparaît pour certains comme le sésame de l'emploi : "déplacez-vous et vous trouverez un travail !". Il est vrai que ceux qui acceptent de se déplacer trouvent plus facilement un emploi, mais ce peut être dû autant à leur équation personnelle qu'au déplacement lui-même. La capacité à se déplacer dépend de multiples facteurs, de contexte et de personne.

Les caractéristiques des personnes les plus observables sont celles du niveau d'étude (plus le niveau est avancé, plus on accepte de bouger) et du métier choisi (certains métiers sont culturellement nomades, comme les soudeurs ou les compagnons du bâtiment, d'autres sédentaires comme les aides maternelles). Une troisième dimension est celle des rapports entre la personne et le contexte, nous entendons par là les conditions d'emploi et en particulier le rapport salaire/déplacement. Un salaire faible, et qui plus est un salaire faible à temps partiel, n'incite pas à effectuer le déplacement quotidien de 10, 20 ou 50 kilomètres. C'est le problème récurrent des industries de l'habillement ou de l'agro-alimentaire par exemple.

L'enquête menée pour le PLIE Sud-Loire donne quelques éléments sur l'acceptabilité des déplacements pour les chômeurs : la grande majorité ne tolère qu'un déplacement inférieur à 15 kilomètres (on se situe dans la banlieue sud de Nantes).

La distance domicile-travail des salariés de l'agro-alimentaire des Pays de la Loire en 1996 est même inférieure à ce chiffre, soit 13,8 kilomètres. Cette distance varie de 5,7 kilomètres dans le bassin d'emploi d'Azé (Mayenne, 660 salariés) à 15,9 kilomètres dans le bassin de Saint-Barthélémy-d'Anjou (Maine-et-Loire, 1 400 salariés)⁷⁶.

La proximité est encore plus forte pour les apprentis. La distance moyenne entre le domicile et l'entreprise des apprentis des Pays de la Loire est de 9,8 kilomètres en moyenne, et 33 % ont trouvé leur entreprise d'apprentissage dans leur commune, 47 % dans leur canton. La distance varie de 6,2 kilomètres pour les métiers du bâtiment à 14,4 kilomètres pour ceux de l'hôtellerie-restauration. L'effet niveau a pu également être mesuré : les apprentis suivant une formation de niveau IV (bac) sont à 60 % à l'extérieur de leur canton d'origine⁷⁷.

De leur côté, des employeurs se refusent à embaucher des candidats trop éloignés de leur zone, craignant qu'ils ne les quittent à la première occasion venue. C'est une pratique commune des entreprises de l'agro-alimentaire : à Saint-Julien, 30 kilomètres de Nantes, il est difficile de se faire embaucher si l'on vient de la ville, à La Ferté-Bernard - 30 kilomètres du Mans - l'abattoir ne veut pas de candidats de la ville des "24 Heures".

Faire venir des salariés pose des problèmes de transport que les entreprises peuvent résoudre par une "collecte" organisée, comme le fait Citroën à Rennes. Cela augmente le temps d'absence de chez soi, donc le temps de garde des enfants pour les jeunes parents.

Certains posent donc la question inverse : ne faut-il pas étudier le déplacement des usines vers les bassins de main-d'œuvre, plutôt que de vouloir déplacer la main-d'œuvre vers les usines ? Ce serait reprendre ainsi la dynamique de l'économie de district, telle qu'elle est développée dans la Plastic Vallée à Oyonnax ou dans le nord-est de l'Italie⁷⁸.

⁷⁶ Colbert (M.), in "L'emploi en Pays de Loire", INSEE Pays de la Loire, DADS, Nantes, 1999.

⁷⁷ Delacourt (C.), INSEE, référence n° 27, septembre 1999.

⁷⁸ (2) "L'économie de district", n° 254, "Futuribles", juin 2000.

La coordination des acteurs locaux

Nous traiterons de ce thème à l'occasion de quelques actions illustratives des démarches engagées, mais nous pourrions aussi développer les nombreuses conventions de partenariat passées par l'ANPE et les forums "emploi" menés par cet établissement.

- *Des maisons communes*

à La Roche-sur-Yon, sept organismes d'insertion et de formation se sont rassemblés en janvier 2000 sur un même lieu, avec l'appui de la municipalité, dans un ancien collège rénové pour l'occasion. On y trouve le Centre information jeunesse, la Mission locale, un organisme de formation Clé, l'AVFI (Association vendéenne pour la formation et l'insertion), le PLIE, l'ADEPY (Agence pour le développement du pays yonnais), le CIBC et l'équipe départementale d'insertion de l'ANPE.

Au sein d'une friche industrielle, une dizaine d'organismes ont créé une Maison de l'économie, de l'emploi et de la formation. On y trouve sur 4 000 mètres carrés les principaux services et acteurs du développement local, c'est aussi le siège du Club de l'économie, de celui des créateurs d'entreprise, du collectif des techniciens "territorialisés" sur le secteur (la DDTEFP, l'ADIRA...), des agents de développement des communes. C'est aussi, et encore, une pépinière d'une dizaine d'entreprises.

Les services présents

Association pour la promotion économique de la région de Saverne Antenne économie emploi du Conseil régional Permanences des chambres consulaires	Plate-forme d'initiative locale Bureau temporaire AGEFOS-PME PAIO ANPE Organismes de formation : GRETA, AFPA, AISP, IRFA
---	--

- *Une campagne d'information coordonnée en Loire-Atlantique*

En Loire-Atlantique, la DDTEFP a engagé en milieu d'année 1999 un groupe de travail sur les difficultés de recrutement rassemblant des représentants des branches professionnelles, des compagnies consulaires, des collectivités territoriales, des organismes d'insertion, de l'Éducation et les administrations. Ce groupe a constitué quatre sous-groupes :

- communication, qui prépare une campagne de valorisation des métiers par affiches, site Internet... dont le Conseil général serait maître d'œuvre, avec un cofinancement de plusieurs partenaires ;

- information, dont l'objet est de publier chaque mois un article sur un métier ayant de forts besoins de recrutement. Le CARIF OREF a été désigné comme maître d'œuvre, il mobilise les informations des branches et rassemble ces articles et les informations complémentaires de l'ANPE, puis les diffuse aux organes de presse de proximité (journaux de pays et de communes, journaux d'entreprises telles que des mutuelles, bulletins spécialisés), de manière à ce que cette information soit la plus intégrée possible à la politique éditoriale de ces médias ;

- animation des publics et des prescripteurs, copilotée par la DDTEFP et le Conseil régional. Ce groupe a organisé une journée "Découverte des métiers" et s'oriente vers des propositions de visites d'entreprises pour les prescripteurs (conseillers emploi, conseillers d'orientation) et les demandeurs d'emploi, en évitant de perturber ce que les entreprises font déjà pour les scolaires ;

- charte d'accueil, copilotée par l'AFPA et l'ARACT. Un projet de charte a été rédigé, comprenant quatre parties : le projet d'entreprise, un contrat (de partenariat avec les partenaires institutionnels et les individus), une description de la fonction tutorale, un livret d'accueil.

- *Un plan d'action départemental en Mayenne*

Dans le département de la Mayenne, un groupe rassemblant les principaux acteurs de l'emploi et de la formation s'est réuni à l'initiative du Conseil général et de l'association inter-consulaire de la Mayenne (AIM). Il a tenu des réunions environ tous les deux mois à partir du mois de mai 2000 pour analyser la situation et proposer des actions.

Le groupe a travaillé en trois étapes. Il a d'abord effectué un constat : le chômage est à un niveau faible, et les entreprises ont des difficultés à recruter. Au mois de février 2000, le taux de chômage départemental était de 5,4 %. Ensuite, il a analysé la situation afin de définir des axes d'action : les

entreprises, les publics, l'environnement de l'emploi. Enfin, il a repéré les actions déjà engagées afin de proposer de nouvelles orientations.

Ce relevé des actions engagées a permis de repérer tout à la fois des actions "classiques" sur l'image, l'attractivité et les relations entre l'école et l'entreprise, et de montrer que de très nombreux partenaires sont déjà mobilisés et actifs. C'est ainsi que, dans le cadre du projet territorial des services de l'État, une liste des actions de communication sur les métiers est en cours. Le Conseil général, dans le cadre du projet "Mayenne 2010", a lancé une action sur l'image et sur l'offre de services, et la création d'un parc de la réalité virtuelle pour améliorer l'attractivité du département.

Le MEDEF et la CCI organisent les "Mercredis de l'entreprise pour les enseignants" et des journées "Découverte des métiers" par des visites d'entreprises ; des journées "Découverte du milieu agricole pour les enseignants" sont organisées avec la Chambre d'agriculture.

Pour les élèves (Troisième et Quatrième), de nombreux programmes sont en cours : "Découverte des métiers porteurs", "AIM", "Découverte du milieu industriel" (Éducation, Conseil général), "Semaine école-entreprise" (MEDEF, Éducation), "Graine d'entrepreneur" (CCI, Éducation) : sensibilisation à la création d'entreprise dans les lycées ; "Artisans messagers" : découverte des métiers du bâtiment dans les collèges ; "Mouvement jeunes entreprises" : création de mini-entreprises (Direction diocésaine de l'enseignement), "Forums des métiers", "Stages de découverte" (Éducation).

Ce travail a permis de proposer une série d'actions qui ont été soumises à l'assemblée plénière du projet "Mayenne 2010", qui a formalisé, parfois de façon un peu différente, des recommandations. Il apparaît que l'assemblée plénière met l'accent sur la création d'entreprises et le recrutement loin de la région, tandis que le groupe de travail s'attachait plus à la sensibilisation aux métiers porteurs et aux conditions de logement, d'accueil, de garde d'enfants.

Ces propositions sont intéressantes en ce sens qu'elles décalent les points de vue : on peut s'étonner de voir la création d'entreprises comme priorité dans un contexte de difficultés de recrutement. L'idée de cette proposition est qu'il faut renforcer l'attractivité du département, et que ceci nécessite un tissu économique vivant et diversifié. Pour améliorer le recrutement dans les entreprises existantes, il faut en créer d'autres, éventuellement à partir des premières ! De même, on constate que la réduction du taux de chômage peut aller de pair avec l'augmentation du taux d'activité, c'est-à-dire de la part de la population qui souhaite travailler. Le recrutement au-delà des frontières du département et de l'Hexagone a le mérite de présenter une stratégie, de la dire, et donc de pouvoir la porter au débat. L'accompagnement des chefs d'entreprise est également une priorité, bien connue de tous ceux qui les fréquentent, mais rarement perçue comme un levier d'action efficace.

Parmi les actions de proximité, la sensibilisation des parents d'élèves aux métiers dits porteurs est un leitmotiv des rencontres de professionnels, lassés des forums "emploi" où les jeunes se pressent aux stands sur l'environnement ou le multimédia, mais fuient ceux de la métallurgie ou du nettoyage. Les autres actions qui portent sur le logement, le transport, la garde des enfants couvrent la quasi-totalité de ce que nous avons regroupé sous le thème de l'environnement de l'emploi.

Les principales propositions

Axe entreprises	Axe environnement de l'emploi
<p>Accompagner individuellement les chefs d'entreprise pour analyser leurs besoins. Créer un portail Internet sur la création d'entreprise en Mayenne avec le Conseil général, le Comité d'expansion, les trois chambres consulaires et l'État. Favoriser la création d'entreprises par les salariés des entreprises existantes.</p> <p>Axe public</p> <p>Sensibiliser les parents d'élèves aux métiers pour lesquels des emplois sont disponibles. Prospecter de la main-d'œuvre dans les départements voisins, voire plus éloignés (Nord - Pas-de-Calais, La Réunion).</p>	<p>Un numéro d'accueil centralisé pour les Nouveaux arrivants. Développement d'une capacité de crèches adaptée aux besoins. Élargir le fichier des logements locatifs disponibles en y intégrant les données du parc HLM et des programmes sociaux thématiques. Étudier les besoins de transport au niveau local. Améliorer les possibilités de gardes d'enfants : la Direction de la solidarité du Conseil général a engagé une étude des besoins.</p>

- *Des conventions inter-entreprises en Haute-Garonne*

Face à des difficultés de recrutement exprimées par une branche professionnelle, la convention-cadre inter-entreprises mise en œuvre par le Service public de l'emploi de Haute-Garonne contractualise l'organisation d'une réponse sous forme de plate-forme de coopération entre plusieurs entreprises et un organisme de formation, avec implication de plusieurs financeurs et structures d'accueil des publics.

Il s'agit de mettre au point des modalités de parcours préparation-formation-recrutement pour un groupe d'une quinzaine de personnes. Le plus important est que les entreprises qui y participent s'engagent dès le début à embaucher les stagiaires. Elles se comportent en réels partenaires, et non pas en "consommateurs" de formés, comme cela peut arriver par ailleurs. Huit conventions ont été signées en janvier 2001 dans des domaines tels que la boulangerie, la télécommercialisation, la grande distribution, la gestion immobilière... Nous présentons ci-après l'exemple du groupe d'entreprises de l'ouest de Toulouse.

Le club d'entreprises Toulouse Ouest Partenaires (TOP Insert) a mis en place en 1996 et 1998 des actions d'insertion avec l'aide d'EDF, qui a pris en charge des jeunes en contrat d'orientation et en CES (sas de trois mois). Ces deux actions ont abouti à l'embauche de 19 jeunes en CDI dans les entreprises de TOP Insert. EDF n'étant pas disponible pour renouveler cette action, le Conseil régional a mis en place un sas sous forme d'un stage préparatoire de deux mois à l'entrée en contrat de qualification.

Les entreprises s'engagent à recevoir en entretien des jeunes en difficultés d'insertion proposés par l'ANPE Purpan et la Mission locale de Toulouse, puis à accueillir les jeunes pressentis par chaque entreprise pendant la période en alternance durant le sas de deux mois et à leur fournir un tuteur attitré. Les jeunes suivent alors une formation en contrat de qualification de douze mois, préparant un certificat de qualification professionnelle de la métallurgie (CQPM) en monteur-câbleur en équipement électronique. à l'issue de la formation, les entreprises s'engagent à les embaucher en CDI.

- *L'accueil des nouveaux arrivants en Limousin*

Face à ces enjeux, la Région Limousin a créé une Direction de l'accueil, chargée de jouer un rôle d'interface entre les candidats à l'installation et les acteurs de terrain, et de faire connaître l'"offre" du Limousin et de ses territoires. Par exemple, pour les créateurs-repreneurs d'entreprise et les enseignants-chercheurs, une aide financière a été instaurée pour rembourser, dans la limite de 20 000 F, les dépenses liées à l'installation en Limousin (déménagement, frais de notaire ou caution pour le loyer...).

La mise en place d'une chaîne télévisée consacrée à la création d'activités et à l'emploi en Limousin ("Demain !") est une première en France. Cette chaîne diffuse, en partenariat avec le Conseil régional, une émission quotidienne de trente à quarante-cinq minutes sur les offres d'emplois, de formations, de

reprises d'entreprises et une thématique. "Demain !" est visible dans plus de 150 lieux publics du Limousin.

Depuis le démarrage de la chaîne "Demain !" en Limousin, il y a eu 45 reprises de commerces effectives en Corrèze sur 118 diffusées, 54 en Haute-Vienne sur 143, 43 en Creuse sur 103. Actuellement la reprise d'une vingtaine d'entreprises est en cours de négociation.

- *Le retour de l'espace*

Les difficultés de recrutement révèlent les reliefs du marché du travail, comme la marée basse découvre les rochers. On y voit réapparaître les difficultés à transférer les compétences d'un métier en excédent à un métier en tension, ou à accompagner des demandeurs de longue durée dans leur parcours vers la reprise d'un emploi. Le territoire aussi montre ses écueils cachés en période de haut taux de chômage, du manque de logements ou de moyens de transports à la situation, contrastée, des réseaux de partenariat. Agir sur l'emploi, c'est donc aussi aménager l'espace, non plus pour limiter les déséquilibres dans la répartition des activités comme dans les années soixante, mais pour remédier aux déséquilibres de l'emploi des personnes.

Quatrième partie

**De la récurrence
à la prospective**

Cette dernière partie, qui peut se lire comme la conclusion de l'ouvrage, développe son sous-titre "se souvenir pour prévoir". Les difficultés de recrutement ne sont pas un phénomène que l'on découvre aujourd'hui. Il y a dix ans, nous connaissions une situation qui n'était pas si éloignée de celle que nous connaissons en ce moment. Il faut donc s'interroger sur sa récurrence. Notre réflexion dans un premier temps se fonde donc sur l'analyse des réponses apportées en d'autres périodes identiques et sur les enseignements que l'on peut en tirer aujourd'hui. L'analyse des causes n'a guère changé et les mêmes causes produisent toujours les mêmes effets. Cependant la situation actuelle n'est pas identique. En raison du fait de l'accélération dès 2005 des départs en retraite, il est possible d'affirmer que les difficultés de recrutement sont plutôt devant nous. Savoir y répondre demande une politique structurelle forte, avec des ajustements locaux et des partenariats noués à tous les niveaux. D'autre part, l'observation ne montre pas d'évolution nette dans les modes de recrutement alors que les comportements de la main-d'œuvre ont changé. Analyser l'activité de travail et les changements dans les procédés de production est une activité difficile à mener. Faute de bien l'appréhender, trop d'employeurs traduisent leur recherche de savoir-faire en une exigence de niveaux élevés de qualifications. De nouvelles pratiques de recrutement sont nécessaires. Enfin, s'il est certain que dans toute l'Europe, comme en France, il existe des difficultés de recrutement, elles sont perçues de manière bien différente selon les pays. Une différence importante est à relever entre les pays qui ont fait le choix "adéquationniste", c'est-à-dire qui considèrent que la formation initiale doit se coller au plus près des attentes des entreprises et ceux qui se placent dans une perspective "constructiviste". Pour cette seconde approche, les qualifications ne se construisent pas en dehors de la production au sein de l'appareil éducatif mais dans l'exercice du travail et tout au long de la vie professionnelle. La perception d'une éventuelle pénurie de compétences est alors bien différente. Cette approche nous invite à relativiser les débats franco-français et à changer nos représentations.

Les difficultés de recrutement : un regard sur le passé ⁷⁹

Les difficultés de recrutement ne sont pas un phénomène que l'on découvre aujourd'hui. Il y a dix ans, nous connaissions une situation qui n'était pas si éloignée de celle d'aujourd'hui. Certains affirment qu'elles sont aussi vieilles que la révolution industrielle ⁸⁰.

Il y a une douzaine d'années, le cabinet du ministère du Travail s'était adressé à Bernard Brunhes Consultants parce qu'un certain nombre de symptômes avait été constatés sur le marché du travail. Ces symptômes étaient sans doute proches de ceux que l'on constate aujourd'hui. Notamment, l'indicateur de conjoncture tiré des analyses de l'INSEE montrait que les entreprises subissaient de nombreuses difficultés dans leur recrutement. En effet, les données issues de l'enquête trimestrielle de conjoncture réalisée par l'INSEE auprès des entreprises industrielles montrait que près de 45 % des entreprises interrogées répondaient positivement à la question "Éprouvez-vous des difficultés de recrutement ?".

Au-delà de ce constat statistique, de nombreux autres phénomènes que l'on peut aujourd'hui observer avaient déjà été relevés à ce moment-là comme les difficultés de recrutement dans des métiers considérés comme peu attractifs (métiers de la mécanique, chaudronnerie ou le décolletage par exemple) ainsi que les offres d'emploi pour des postes d'opérateur.

Dans ce contexte, la préoccupation du ministère du Travail était la suivante : "Comment dans un contexte de chômage élevé avec une tendance à l'augmentation du chômage des difficultés de recrutement peuvent-elles se développer ?". Il s'agissait donc de comprendre la réalité de ces difficultés.

Plutôt que de se lancer dans un travail de nature quantitative sur les besoins en main-d'œuvre de telle ou telle branche ou de tel ou tel secteur, l'optique prise par l'étude a été d'ouvrir une réflexion qualitative en allant dans les entreprises qui déclaraient avoir des difficultés de recrutement et afin de bien comprendre la nature des problèmes rencontrés ⁸¹. En effet si des enquêtes statistiques étaient réalisées à l'échelle de bassins d'emploi, il semblait important d'en vérifier les résultats. Ainsi des travaux qui faisaient apparaître des besoins en main-d'œuvre dans une proportion importante, une fois la comparaison faite avec les recrutements réellement effectués l'année précédente montraient clairement que le volume des intentions de recrutement des entreprises était doublé, voire triplé par rapport aux recrutements effectifs. En réalité, les besoins déclarés étaient sans commune mesure avec les pratiques de recrutement positives. Par ailleurs, rien n'était dit sur la nature des difficultés de recrutement rencontrées. Ces difficultés peuvent résulter aussi bien de l'absence de candidats disposant de la qualification requise pour occuper les postes disponibles que de l'absence de moyens de transport public à proximité de l'entreprise ou d'un niveau de salaire insuffisamment attractif.

Les entreprises ont en effet toujours des besoins de main-d'œuvre dès lors qu'il s'agit de recruter des personnes très bien formées, très qualifiées, peu payées et acceptant n'importe quelles conditions de travail. Trois bassins de main-d'œuvre ⁸² ont été retenus (bassin d'Annecy, de Cholet et de Compiègne) et des entretiens dans les entreprises ont été réalisés.

Les enseignements du passé

⁷⁹ Ce chapitre s'appuie sur la contribution de Vincent Merle, "10 ans après, les enseignements des années 90".

⁸⁰ Arnaud du Crest, "Chômage paradoxal et difficultés de recrutement" in "Les pénuries de main-d'œuvre", "Futuribles", n° 254, juin 2000.

⁸¹ "Difficultés de recrutement et gestion locale de l'emploi", Bénédicte Henry, Vincent Merle et Nathalie Weil, notes de la Fondation Saint-Simon, décembre 1990.

⁸² Les trois bassins de main-d'œuvre retenus présentaient des caractéristiques communes : bassins structurés autour d'une ville moyenne, activité économique diverse, tissu relativement dense de petites et moyennes entreprises industrielles, offre de formation relativement abondante.

Il est possible de retenir de cette investigation, qui date d'une dizaine d'années trois types d'enseignement qui peuvent être une grille de lecture pour analyser les difficultés de recrutement que l'on rencontre de nouveau aujourd'hui.

Le premier enseignement est tiré du constat que les difficultés de recrutement des entreprises ne portaient pas sur les postes les plus élevés. Ces dernières parvenaient en effet à anticiper les besoins grâce à la construction de relations avec le système éducatif, qui permettaient de pourvoir les postes élevés dans les meilleures conditions possibles. Les difficultés de recrutement existaient certes dans ces segments mais elles étaient connues, repérées et anticipées. En revanche sur des postes d'opérateurs qualifiés, voire des postes d'opérateurs peu qualifiés, les difficultés étaient réelles. Le besoin le plus souvent exprimé était celui d'ouvriers qualifiés de niveau CAP ou BEP et, dans certains cas, de niveau bac professionnel. Cette demande d'ouvriers qualifiés concernait une très large gamme de métiers et, plus particulièrement, la métallurgie et la mécanique (tourneurs, fraiseurs, chaudronniers, mécaniciens de précision...) et, d'une manière plus générale, tous les emplois d'opérateurs sur machines ou lignes automatisées (menuisiers industriels, décolleteurs...).

L'intérêt de l'étude résidait dans le fait que l'analyse des postes à pourvoir pouvait être menée de manière fine. Dans la plupart des cas, les difficultés de recrutement concernaient des postes que les recruteurs avaient eux-mêmes beaucoup de mal à décrire. Remarquons au passage que cette difficulté à exprimer la nature exacte de leurs besoins de la part des entreprises lorsqu'elles procèdent à des recrutements est récurrente (nous le reverrons dans le chapitre suivant cette partie). Les dénominations traditionnelles de métier coïncident de moins en moins avec le profil des postes tels qu'ils se recomposent lors de l'introduction d'innovations technologique ou organisationnelles. Illustrons notre propos par un exemple.

Le bassin du Choletais

Dans une entreprise dans les environs de Cholet, fabriquant des meubles en petite série, le responsable des ressources humaines se plaignait de ne pas trouver des opérateurs avec un niveau bac Pro, voire BTS. Selon lui, ce niveau était nécessaire dans la mesure où les futurs opérateurs devraient intervenir sur des machines très automatisées. En cherchant à obtenir plus de détails sur la réalité des postes, il s'est avéré que le directeur des ressources humaines connaissait mal la nature des postes à pourvoir. Afin de mieux définir la nature des postes à pourvoir, le chef d'atelier a été sollicité. Sa bonne connaissance du travail au quotidien lui a permis de tenir un discours très différent. D'après lui, les postes exigeaient de bons CAP, mais sûrement pas des BTS. Même une personne n'ayant ni CAP, ni bac Pro mais ayant travaillé chez un menuisier pour monter des bibliothèques ou des escaliers, aurait parfaitement convenu. Ainsi, il faut constater que le directeur des ressources humaines appréhendait fort mal le type de savoir-faire exigé et, faute de le bien appréhender, il le décrivait par un niveau.

Ce constat se retrouve également dans les autres bassins d'emploi analysés. Les entreprises réagissaient de manière diverse pour répondre à ces difficultés. Certaines procédaient à l'analyse des activités de travail et s'efforçaient de construire avec les acteurs locaux des réponses appropriées. Ces premières déclaraient avoir des difficultés mais avouaient aussi savoir y remédier. D'autres au contraire anticipaient peu sur leurs besoins, n'avaient pas modifié leurs pratiques de recrutement et se plaignaient de ne plus trouver la main-d'œuvre qu'elles trouvaient jadis facilement.

Le deuxième constat porte précisément sur la rapidité avec laquelle certains comportements se sont modifiés à la faveur du changement de conjoncture. Les modifications de comportement ont été plus rapides du côté de la main-d'œuvre que du côté des entreprises.

La modification du comportement de la main-d'œuvre s'est traduite par le fait que les jeunes arrivant sur le marché du travail, ont utilisé l'intérim comme un tremplin professionnel. En effet, les agences d'intérim leur proposaient des postes quand ils le voulaient. Ils ont pu ainsi continuer à construire leur qualification grâce à l'expérience qu'ils ont acquise par l'occupation successive de postes différents. De plus, au moment où ils ont trouvé une entreprise qui, selon leurs dires, leur offrait une bonne ambiance de travail et une bonne rémunération, ils se sont fixés. Ces mécanismes de rotation qui se sont développés à la faveur d'une meilleure conjoncture, ont surpris totalement les employeurs.

En revanche du côté des entreprises, l'adaptation des comportements ne s'est pas faite aussi rapidement. Pour celles qui avaient conscience que leurs difficultés à recruter pouvaient durer, elles se sont engagées dans une stratégie à la fois de fixation de leur main-d'œuvre en offrant notamment des perspectives d'évolution professionnelle et de construction des qualifications, en particulier des qualifications des personnes qu'elles embauchaient, par le biais de parcours d'insertion. Ainsi ont-elles développé des formations en alternance, des actions de tutorat ou plus généralement,

d'accompagnement de jeunes afin que ces derniers puissent maîtriser des situations de travail relativement complexes. Ce qui était exigé pour les postes en question n'était pas forcément un niveau d'étude élevé mais une capacité de réactivité face aux situations réelles, une capacité à gérer un certain niveau de complexité. Cette exigence provenait du fait que les procédés de production avaient changé. C'est une leçon forte à tirer de ces constats : faire face aux difficultés de recrutement revient souvent d'abord à examiner les réalités des activités de travail à la lumière des transformations du processus de production, réalités qui induisent de petits changements dans les compétences de la main-d'œuvre réellement attendues. Or, ces petits changements sont très difficiles à appréhender lors des processus de recrutement.

D'où peut-être le succès de certaines méthodes de recrutement comme celle des habiletés utilisée assez couramment par l'ANPE qui n'est sûrement pas la panacée, mais qui a le mérite de partir d'un diagnostic précis de la réalité du poste à pourvoir et de concevoir des procédures de recrutement directement adaptées à ce type de postes.

Le dernier enseignement fait à l'époque résidait dans le fait que les différents acteurs du marché du travail se trouvaient en désarroi face aux difficultés de recrutement des entreprises. Une première raison de ce désarroi tenait au fait que les entreprises demandaient des formations plus performantes. Or, les réponses apportées par les formations existantes n'étaient pas adaptées aux nouvelles exigences des entreprises. Nous avons tous en tête les échecs relatifs des diverses tentatives de formation montées après une étude statistique pour certains types d'emploi : sur les trente ou quarante personnes formées, aucune n'était placée car la réponse ne consistait pas en une formation toute faite mais au contraire en une construction progressive de la qualification des salariés concernés.

Une deuxième raison correspondait aux difficultés des acteurs locaux à travailler entre eux. Entre ceux qui étaient susceptibles d'apporter un constat approfondi sur les besoins et ceux qui étaient susceptibles de travailler sur la demande d'emploi, en particulier sur les compétences réellement détenues par les demandeurs d'emploi, et ceux qui étaient capables de travailler dans une ingénierie de formation sur des compléments de compétences et de connaissances à apporter, le lien se faisait fort peu. Si aujourd'hui il existe des habitudes de travail entre les acteurs qui ont été prises, ces relations constituent toujours un des défis importants pour la population des opérateurs qualifiés ou semi-qualifiés. Pour cette catégorie en effet, on ne peut manifestement pas répondre uniquement en termes d'adéquation entre des flux provenant du système éducatif et les besoins déclarés par les entreprises.

La troisième raison est constituée par la difficulté d'analyser réellement les activités de travail proposées. De ce point de vue, les nomenclatures, aussi bonnes soient-elles, laissent échapper une partie de la réalité. Des études montrent que, quelle que soit la qualité de la formation initiale, la question de l'adaptation des personnes formées aux réalités des postes de travail, notamment dans les petites et moyennes entreprises, est éminemment complexe et demande de la part des entreprises un investissement lourd. Il convient donc d'examiner très finement la réalité des postes de travail.

Ces constats sont-ils d'actualité ?

Même si la situation a évolué depuis dix ans, les constats effectués alors sont encore globalement d'actualité. Ainsi en ce qui concerne le renversement des comportements, on a parlé récemment des difficultés que rencontrent les entreprises qui embauchent des télé-opérateurs. Tant que le chômage était élevé, ces entreprises n'ont eu aucune difficulté à trouver des jeunes en cours d'étude ou de jeunes travailleurs qui, faute d'autre emploi, acceptaient celui de télé-opérateur. L'amélioration de la conjoncture et l'espoir de trouver un emploi offrant de meilleures conditions de travail ont détourné ces jeunes de ce secteur. On a alors parlé de pénurie de main-d'œuvre peu qualifiée. Mais en réalité, il faut constater une adaptation de comportement de la main-d'œuvre à la conjoncture.

De la même façon, l'inertie des comportements des entreprises mérite d'être aujourd'hui soulignée. Dès lors que les entreprises se sont habituées à une abondance de main-d'œuvre, l'adaptation de leurs comportements à un changement de conjoncture est malaisée : il faut qu'elles apprennent à recruter différemment, qu'elles apprennent à construire les qualifications des salariés d'une autre façon.

Enfin, tout ce qui a pu être dit ou suggéré tant sur la difficulté d'appréhension de la nature des compétences réellement demandées que sur la nature de la complexité des activités de travail, peut être appliqué à bien des égards, à des entreprises qui aujourd'hui rencontrent des difficultés de recrutement.

Cela étant dit, la situation actuelle n'est pas exactement identique.

En premier lieu, elle aura des répercussions sur plusieurs mois, voire sur plusieurs années. Ce facteur change incontestablement la nature des problèmes. Il est possible que des difficultés d'ajustement local trouvent petit à petit leur solution parce que les acteurs vont apprendre à les résoudre. Mais sachant qu'il existe dans certains métiers des déficits de spécialité qui sont des déficits durables, les réponses à apporter relèvent de politiques structurelles importantes.

En second lieu, il existe des métiers dans lesquels il y a de réelles pénuries de qualification. Nous avons dès lors tout intérêt à ne pas reconduire le raisonnement que nous avons tenu il y a dix ans et à mener des études quantitatives afin de savoir dans quels métiers et dans quels secteurs se situent les difficultés de recrutement.

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, l'existence d'une frange de la population qui serait "inemployable".

Les pistes d'action à mener

Si les difficultés sont réelles, il convient de relativiser les discours alarmistes car des solutions sont possibles et il est imaginable de construire ensemble des réponses à ces difficultés. Quelques pistes peuvent être citées en réactualisant les axes déjà dégagés à l'époque.

En premier lieu, il reste un problème majeur qui est celui de favoriser le retour à l'emploi des personnes les moins qualifiées. Tous les efforts accomplis de ce point de vue peuvent contribuer au rapprochement entre ceux qui sont encore au chômage aujourd'hui, et les emplois disponibles. Citons par exemple le plan national d'action pour l'emploi, les efforts que mettent en œuvre l'ANPE et l'UNEDIC à travers de nouvelles conventions UNEDIC, la mise en place des bilans de compétences ou encore la validation des acquis. La leçon des enquêtes de la fin des années quatre-vingt est qu'il n'existe pas de personne inemployable. En effet, les personnes au chômage sont susceptibles d'occuper les emplois qui se créent à des niveaux peu élevés, moyennant toutefois un parcours de formation adapté. Si l'on entend souvent dire que la population active française n'est pas au même niveau que la population active d'autres pays de l'OCDE, il faut relever que si les jeunes sortent de plus en plus formés du système éducatif, la population active adulte présente, quant à elle, un peu plus de 35 % d'adultes qui n'ont pas dépassé le niveau du CAP. Pourtant, il faut également affirmer que cette population a souvent une expérience professionnelle longue et riche qui mérite d'être reconnue notamment par la validation des acquis. Cependant elle a néanmoins besoin d'un accompagnement pour pouvoir occuper des emplois qui, sans exiger une qualification élevée, recouvrent une complexité importante exigeant une capacité d'adaptation particulière à laquelle ces personnes peuvent être préparées.

En second lieu, l'ébauche de stratégie qui consiste à tenter de fixer la main-d'œuvre et de jouer sur la flexibilité interne est essentielle. Le problème ne réside pas seulement dans le fait que certains métiers ne sont pas attractifs mais également dans le fait qu'il n'existe pas de possibilité de progresser professionnellement au sein des entreprises lorsque l'on y entre par ces métiers-là. Si l'on peut essayer de rétablir l'image d'un certain nombre de métiers, il semble que l'offre de perspectives de carrière permet également d'attirer des jeunes vers ces métiers peu attractifs. Les méthodes de recrutement doivent donc être repensées comme l'y invite le chapitre suivant de cette partie.

Enfin, il importe de donner plus de lisibilité aux compétences. Ce qui se met en place avec la validation des acquis de l'expérience semble de ce point de vue essentiel. De même, les négociations entre les partenaires sociaux sont importantes car elles vont permettre de construire des parcours personnalisés de formation. Cette expérience de parcours de formation semble être une réponse à long terme aux difficultés de recrutement. Nous pensons plus précisément à des expériences qui sont soutenues par le secrétariat d'État à la formation professionnelle et qui répondent à la double préoccupation de lutte contre le chômage de longue durée et de lutte contre les difficultés de recrutement.

En Provence-Alpes-Côte-d'Azur (PACA), le Conseil régional s'est engagé avec d'autres acteurs pour essayer de qualifier la main-d'œuvre saisonnière dans l'hôtellerie et le tourisme. Les entreprises de ce secteur se plaignent des difficultés de recrutement. Elles ont en effet du mal à attirer des jeunes parce que ces derniers, mêmes formés, ne veulent pas travailler dans ce secteur ou l'abandonnent très vite faute de conditions de travail satisfaisantes. Les professionnels sont conscients qu'il faut améliorer les conditions de travail mais il faut aussi permettre à ceux qui, à un moment donné de leur vie professionnelle, rejoignent ce secteur de s'y construire une vraie qualification. Le projet mené en PACA consiste de proposer aux gens de se former entre deux saisons ou entre deux contrats et d'acquérir progressivement par des formations complémentaires et par la validation des acquis, une qualification reconnue par la profession. La fixation de la main-d'œuvre sera alors plus aisée dans la mesure où elle aura trouvé l'occasion de se construire, grâce à ces procédures, un vrai métier au sein du secteur.

La période n'est donc pas tout à fait la même et il convient de réagir à une situation qui est durable et à laquelle il faut trouver des réponses structurelles. En élevant le niveau global de qualification de la main-d'œuvre sans négliger des ajustements locaux et des actions entre partenaires locaux, il est possible d'apporter une réponse efficace aux difficultés de recrutement. Derrière un certain nombre de plaintes émises par les entreprises, il existe une réelle difficulté à œuvrer ensemble pour trouver des solutions pratiques à des problèmes qui ne sont pas insurmontables.

Les modes de recrutement : des biais de sélection ⁸³

Il s'agit dans ce chapitre de lier les difficultés de recrutement aux comportements des recruteurs, à leur façon d'évaluer la qualité du travail. Il ne s'agit pas d'expliquer par là l'ensemble des problèmes mais de pointer des facteurs structurels qui sont fréquemment omis. L'accent est mis dans ce chapitre sur les comportements de demande de travail, et non sur les comportements d'offre. L'argument développé peut se résumer ainsi. Il existe de la part des recruteurs une tendance à des comportements de sur-sélection qui créent à la fois des problèmes de chômage et des problèmes de pénurie de main-d'œuvre.

Cette approche prolonge les analyses des économistes qui imputent le chômage des non qualifiés soit :

- à des "biais technologiques" ⁸⁴ : les nouvelles technologies sont plus exigeantes en termes de compétences, de niveau de formation... Leur développement conduit donc à un repli de l'emploi des non qualifiés, ce qui explique que le chômage de cette catégorie de main-d'œuvre ait crû plus rapidement au cours de la crise de l'emploi que celui des qualifiés ;

- à des "biais organisationnel" : les nouvelles méthodes de gestion, caractérisées par une coordination "horizontale" (raccourcissement des lignes hiérarchiques, responsabilité accrue des opérateurs), réduisent l'emploi des non qualifiés, du fait des responsabilités accrues confiées à l'ensemble des opérateurs.

Dans l'approche développée ici, les "biais de sélection" consistent à sur-sélectionner la main-d'œuvre, c'est-à-dire à privilégier exagérément (d'où l'expression de "biais") les personnes les plus qualifiées lors des recrutements. Quelles sont les causes à de tels biais ? Si les facteurs technologiques et organisationnels qui viennent d'être mentionnés jouent, il ne faut pas laisser de côté d'autres causes. En premier lieu, il est clair que l'existence d'un chômage de masse a joué un rôle fondamental et bien connu. Disposant en permanence d'une grande abondance de candidatures, les recruteurs (et pas seulement les recruteurs privés, c'est le cas également des concours de la fonction publique) ont eu tendance naturellement à relever leurs exigences. La nouvelle conjoncture du marché du travail, si elle se confirme, devrait induire d'autres comportements, comme on l'observe déjà. Mais trois types de problèmes permanents comme les problèmes d'information, de valeurs et d'équité dans l'évaluation du travail, qui sont susceptibles, indépendamment de l'état de la conjoncture (même s'ils sont aggravés par une mauvaise conjoncture) de créer des biais de sélection, sont à regarder.

Les problèmes d'information : la discrimination statistique

Ces problèmes sont relativement clairs car bien étudiés par la littérature économique. Un défaut d'information peut entraîner des "biais de sélection". L'exemple le plus frappant est ce que les économistes appellent la "discrimination statistique". C'est un mécanisme cognitif très simple. Quand l'information est coûteuse à obtenir, l'évaluateur a tendance à se fier, pour sélectionner les candidats, à des données immédiatement observables telles que la race, le genre, l'âge, la durée de chômage... qu'il croit corrélées à la qualité du travail. D'où l'enclenchement de processus qui peuvent ainsi expliquer la persistance du chômage de longue durée. En effet, le recruteur a tendance à croire qu'un chômeur de longue durée est moins compétent qu'un chômeur de plus courte durée, soit parce qu'il pense que le chômage a dégradé ses compétences, soit encore parce qu'il pense que les évaluateurs précédents ont détecté des failles dans les compétences, ce qui explique l'insuccès des tentatives de la personne pour retrouver un emploi. On voit que ces façons de faire sont proches de l'irrationalité : elles relèvent d'une attitude mimétique, chacun pensant que les autres ont plus d'informations et donc adoptent le même comportement. Ces problèmes informationnels liés au coût de l'information, à la

⁸³ Ce chapitre s'appuie sur la contribution de François Eymard-Duvernay, "Chômage et pénuries de main-d'œuvre : le biais de sélection".

⁸⁴ Nathalie Greenam, "Innovation technologique, changements organisationnels et évolution des compétences", "Économie et Statistique", n° 298, 1997.

pénurie de l'information vont créer des biais d'évaluation qui ont des conséquences sociales très importantes et qui vont aussi rejeter vers l'inemployabilité des catégories entières de personnes, ce qui va créer des pénuries de main-d'œuvre artificielles. Par conséquent, il est nécessaire d'introduire et de développer des institutions qui réduisent les coûts d'acquisition de l'information. Parmi ces institutions, il y a en particulier les intermédiaires publics et privés du marché du travail.

Les problèmes de valeurs : l'émergence d'une nouvelle convention de compétence

L'évaluation d'un salarié, que ce soit un candidat à un emploi ou un salarié dans une entreprise, est conditionnée par une conception de ce qu'est un bon travail. Un bon travail n'est pas une donnée de la nature (on ne pourrait classer les salariés par niveau de compétence de même que l'on mesure leur taille avec un mètre) mais une affaire de conventions. C'est-à-dire que l'ensemble des acteurs s'accordent à un moment donné pour dire qu'un bon travail, c'est un travail qui obéit à certaines caractéristiques. Parmi les conventions (que l'on appelle des conventions de compétence), il y a en premier lieu les règles de classification des emplois construites par les conventions collectives sachant que les conventions varient d'une entreprise à l'autre, d'un pays à l'autre, et évoluent dans le temps. Par conséquent, la compétence d'un salarié telle qu'elle est évaluée par la société n'est pas une donnée fixe, qui serait mesurée en tous temps et en tous lieux de la même façon. Beaucoup de travaux ont montré l'émergence d'une nouvelle convention de compétence depuis les années soixante-dix ⁸⁵. Cette nouvelle convention, que l'on rattache en général à la "logique compétence" ⁸⁶ est liée à des transformations très profondes des modes de gestion de l'entreprise. Il est possible de résumer ces évolutions de façon très succincte en disant qu'il y a un passage de l'entreprise institution à l'entreprise réseau ou interaction.

Pour clarifier cette proposition, il est nécessaire de faire un petit détour par une typologie d'entreprises, construite à partir de deux paramètres : le degré de planification des compétences (opposition entre planification et négociation des compétences) et le degré d'individualisation des compétences (opposition entre individualisation des compétences et inscription des compétences dans des collectifs) ⁸⁷. Ces deux paramètres permettent de caractériser, par leur croisement, quatre types d'entreprise, chaque type correspondant à une convention de compétence :

- *L'entreprise institution (planification des compétences et inscription des compétences dans des collectifs)*

Ce type correspond à l'entreprise "fordienne" bien connue. Le travail est valorisé en référence à des postes de travail, les postes sont interdépendants (au sein de classifications collectives de postes). Le produit correspondant est un produit standardisé. Le degré de planification des compétences est élevé, du fait des postes de travail : le poste assure la stabilité temporelle du travail. Les compétences sont collectives au sens où il y a interdépendance entre les postes : la performance à un poste dépend de celle réalisée sur les autres. Les produits correspondants sont des produits standardisés, stables dans le temps.

- *L'entreprise réseau (négociation des compétences et inscription des compétences dans des collectifs)*

Par rapport à l'entreprise type précédente, les postes sont maintenant "flexibilisés" : la stabilité temporelle du travail n'est plus assurée. L'évaluation de la qualité du travail doit intégrer le caractère évolutif de la compétence. Ce n'est plus la compétence adaptée à un profil déterminé de poste. Les gestionnaires parlent alors fréquemment de "potentiel". Cette approche correspond à la logique

⁸⁵ Boltanski (L.), Chiapello (E.), "Le nouvel esprit du capitalisme", Gallimard, Paris, 1999.

⁸⁶ Le terme compétence est polysémique. Dans l'expression convention de compétence, il est utilisé avec un sens très général, couvrant une pluralité de façons de valoriser la compétence. La logique compétence désigne couramment, dans le langage gestionnaire, une convention de compétence particulière, émergeant dans la période actuelle : voir Lichtenberger (Y.) et Paradeise (C.), "Compétence et relation de service. Crise ou redéfinition du contrat de travail ?", 1999, colloque "Le travail entre l'entreprise et la cité", Cerisy.

⁸⁷ Eymard-duvernay (F.) et Marchal (E.), "Façons de recruter ; le jugement des compétences sur le marché du travail", Métailié, Paris, 1997 et Eymard-Duvernay (F.), Marchal (E.), "Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail", "Sociologie du travail", n° 42, 2000.

compétence qui tend actuellement à se substituer à la logique des postes de travail. Dans les systèmes de gestion qui adoptent ces nouveaux principes, chaque emploi est décomposé en compétences (dont la liste est fournie par un référentiel de compétences). Il peut donc évoluer de façon flexible et intégrer de nouvelles compétences en fonction des besoins. Les emplois sont également interdépendants, mais ce n'est plus le système des postes de travail qui les lie. Les relations entre les emplois sont interpersonnelles. La notion d'équipe de travail est fréquemment mobilisée pour désigner la forme de collectif correspondante. La "firme J" de Aoki⁸⁸ théorise bien cette forme de coordination. Les produits correspondants sont des produits diversifiés et évolutifs.

- *L'entreprise marché (planification et individualisation des compétences)*

Comme pour l'entreprise institution, le degré de planification des compétences est élevé. Mais la stabilité des compétences (qui permet la planification) n'est plus assurée par le poste de travail. Elle repose sur des compétences individuelles. La notion de métier est classiquement mobilisée pour les désigner. L'institution qui gouverne le travail est le marché de métiers et non l'entreprise⁸⁹. L'entreprise est alors constituée d'une addition d'individus : le terme même d'entreprise est problématique pour ce type d'entreprise (d'où l'expression paradoxale d'entreprise marché). Le produit correspondant est un bien artisanal.

- *L'entreprise interaction (négociation et individualisation des compétences)*

Par rapport au précédent type d'entreprise, le métier n'est plus stabilisé. Les individus sont maintenant des "portefeuilles" de compétences, qu'ils peuvent se procurer par des formations. Le système le plus achevé en ce sens est le système anglais des NVQ's (*National Vocational Qualification's*), qui a induit une réforme en profondeur de l'apprentissage⁹⁰.

Plusieurs recherches montrent que la période actuelle est, dans de nombreux pays, marquée par une double évolution : une réduction du degré de planification des compétences et une individualisation accrue. On passerait ainsi, selon la typologie proposée, de l'entreprise institution à l'entreprise interaction. Il en résulte une transformation profonde dans le mode de valorisation des compétences. Ces transformations sont structurelles au sens où c'est le principe même de valorisation du travail qui est transformé et non un paramètre au sein d'une même forme de valorisation.

Pourquoi l'émergence d'un nouveau système de valeurs peut-elle induire des "biais de sélection" ? Il faut donc considérer que toute économie un peu complexe est formée d'une pluralité de conventions de compétence et qu'il peut y avoir des désajustements entre les dispositifs d'évaluation de la qualité du travail. Par exemple, il y a des biais d'évaluation lorsque la qualité du travail est évaluée pour un emploi dans une entreprise réseau (faible planification des compétences) avec des outils d'évaluation adaptés à des entreprise marché (forte planification des compétences). Il faut ensuite considérer les problèmes propres à l'émergence de nouvelles valeurs concernant la qualité du travail (une nouvelle convention de compétence). Ce sont les valeurs que nous connaissons bien telles que par exemple l'autonomie dans le travail, une plus grande responsabilité dans le résultat... Elles sont liées à l'individualisation et à la négociation des compétences. Ces évolutions sont structurelles et supposent des évolutions profondes aussi bien dans les politiques d'éducation que dans les dispositifs du marché du travail. Nous connaissons actuellement une période de transition au cours de laquelle les institutions ne suivent pas, ce qui se traduit par des difficultés de recrutement du point de vue des nouvelles valeurs. En ce qui concerne la logique compétence, l'appui sur un profil de poste n'est plus une bonne méthode d'évaluation puisque, suivant cette nouvelle convention, les postes ne sont pas stables. Le problème est que les nouveaux principes d'évaluation ne sont pas clairement identifiés et ne sont pas encore instrumentés. Il y a donc des risques de dérives, d'irrationalité. Par exemple, un rôle excessif est donné au diplôme comme compétence générale, compétence à se former à toute nouvelle compétence. On se focalise sur des pseudo qualités générales telles que le savoir-être ou les capacités de communication qui sont censées pouvoir ouvrir à toutes les compétences. On retombe donc sur le risque de discrimination statistique évoqué dans le premier point : le défaut d'informations fiables induit qu'une importance excessive est accordée à des caractéristiques immédiatement visibles.

⁸⁸ Aoki (M.), *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, 1998.

⁸⁹ Marsden (D.), *Marchés du travail. Limites sociales des nouvelles théories*, *Economica*, 1989.

⁹⁰ Bessy (C.), *La certification des compétences en Grande-Bretagne, les risques d'exclusion induits par la valorisation d'aptitudes générales*, *Formation-Emploi*, n° 71, 2000.

Les problèmes d'équité : la lutte contre les inégalités injustifiables

Le problème de l'équité est central pour l'évaluation du travail. Les économistes reconnaissent qu'un traitement équitable des salariés est une condition pour un bon engagement de ceux-ci dans le travail. Les théories de la justice mobilisent aussi ces questions ⁹¹.

Trois types de contraintes permettraient de garantir une évaluation équitable du travail ⁹² :

- la première contrainte porte sur le fait que les principes de valorisation doivent être publics. Chacun doit connaître ces principes et savoir que tout le monde les connaît. Nous sommes loin de satisfaire à cette contrainte dans un nombre considérable de situations de recrutement ;

- la seconde contrainte stipule que les inégalités entre les différentes positions qui sont établies par les principes de valorisation doivent être limitées. Ne sont considérées comme équitables que celles qui bénéficient à tous, y compris à ceux qui occupent les positions les plus basses. Là encore, il est clair que notre société ne respecte que très approximativement ce principe et qu'il n'intervient que très faiblement dans les préoccupations des recruteurs ;

- la dernière contrainte fait référence au principe républicain que chacun dans la société doit avoir une chance égale d'accès aux différentes positions. Une personne ne peut être attachée durablement à une même position. Le chômage de longue durée montre que ce principe n'est pas non plus respecté.

Le non respect de ces principes d'équité dans le fonctionnement du marché du travail, et particulièrement dans les situations de recrutement, n'est pas un cas isolé mais est au contraire un cas très général. Les situations de recrutement sont très largement des situations de non-droit, suivant le principe traditionnel qui voudrait que le recrutement soit un acte intuitu personae. Pourtant, tout le monde s'accorde pour dire que les employeurs, dans les sociétés modernes, doivent utiliser des procédés légitimes pour sélectionner au moment du recrutement. Le principal manquement à ce devoir concerne les conduites de discrimination, auxquelles la France accorde assez tardivement toute l'attention qu'elles méritent, l'Union européenne jouant un rôle moteur en la matière ⁹³. Mais la discrimination ne constitue qu'un cas extrême d'une gamme étendue de comportements inéquitables, ce que j'ai appelé la sur-sélection du marché du travail. Ces comportements entraînent des processus d'exclusion du marché du travail et induisent par là des créations artificielles de pénuries de main-d'œuvre pour les entreprises. On le voit bien lorsqu'il y a retournement du marché du travail, des personnes qui étaient considérées comme "inemployables" deviennent subitement des candidats acceptables.

Comment réduire le biais de sélection : quelques politiques à proposer

En premier lieu, il faut enrichir et développer les systèmes d'information du marché du travail. Des comparaisons internationales montrent que le marché français du travail est sous-équipé dans le domaine des systèmes d'information ⁹⁴. Il faut cependant noter que les systèmes d'information doivent prendre en compte la complexité des échanges sur le marché du travail, liée en particulier à la pluralité des conventions de compétence inhérente à toute économie moderne. On ne peut donc envisager l'existence d'un système d'information universel, qui permettrait de se déplacer sans discontinuité sur l'ensemble du marché. Les "autoroutes de l'information" développées par les

⁹¹ Rawls (J.), *"Théorie de la justice"*, Paris, Seuil, 1987.

⁹² Eymard-Duvernay (F.), *"Principes de justice, chômage et exclusion : approfondissements théoriques"*, in *"Des marchés du travail équitables ? Une approche comparative France Royaume-Uni"* (Bessy (C.), Eymard-Duvernay (F.), De Larquier (G.), Marchal (E.) eds), Bruxelles, P.I.E.-Peter Lang, 2001.

⁹³ De Schutter (O.), *"Discriminations et marché du travail"*, Bruxelles, P.I.E.-Peter Lang, 2001.

⁹⁴ Marchal (E.) et Renard-Bodinier (C.), *"L'équipement des relations sur le marché du travail : comparaison des méthodes de recrutement"*, in *"Des marchés du travail équitables ? Une approche comparative France Royaume-Uni"* (Bessy (C.), Eymard-Duvernay (F.), De Larquier (G.), Marchal (E.) eds), Bruxelles, P.I.E.-Peter Lang, 2001.

nouvelles technologies de l'information sont utiles mais ne peuvent suffire. Il faut aussi tout un réseau de "voies secondaires" qui permettent des échanges dans des formats d'information variés.

Il est nécessaire également de mieux instrumenter les nouveaux principes de valorisation du travail en les soumettant à des règles publiques d'évaluation qui soient connues de tous et considérées comme légitimes par l'ensemble des partenaires, et en particulier les représentants des salariés.

Enfin, il faut pourchasser les conduites inéquitables en formant les acteurs du marché du travail et en encadrant sérieusement les intermédiaires privés dont l'observation montre qu'ils ont tendance à sur-sélectionner la main-d'œuvre par rapport aux employeurs et à l'ANPE. Des enquêtes mettent en effet en évidence que lorsqu'un employeur français passe par un intermédiaire privé les exigences en terme de diplôme et d'expérience sont plus élevées que lorsqu'il recrute directement ⁹⁵. La place importante prise par les intermédiaires privés sur le marché du travail en France pose donc problème. Il faudrait développer les intermédiaires qui par l'accompagnement des chômeurs réduiraient les inégalités injustifiables.

Toutes ces actions iraient dans le sens d'une réduction des "biais de sélection" et auraient des effets favorables aussi bien sur l'exclusion que sur les pénuries de main-d'œuvre en rendant employables toute une frange de la population qui actuellement n'est pas considérée comme telle.

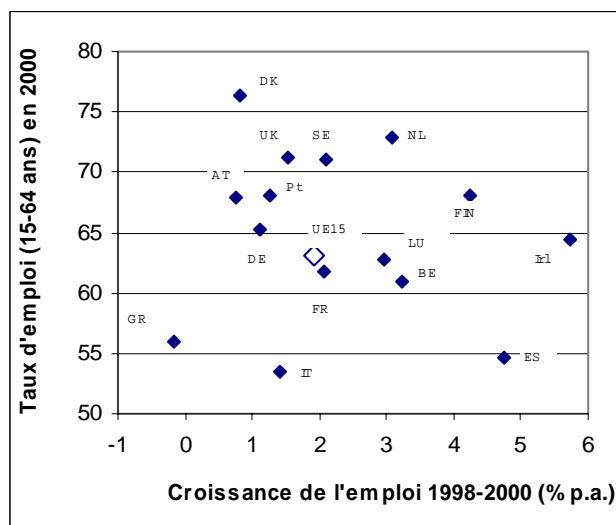
⁹⁵ Bessy (C.) et De Larquier (G.), "I. T. Professional Wanted (£ 250 00 + benefits)/Entreprise recherche informaticien diplômé grande école", in "Des marchés du travail équitables ? Une approche comparative France Royaume-Uni" (Bessy (C.), Eymard-Duvernay (F.), De Larquier (G.), Marchal (E.) eds), Bruxelles, P.I.E.-Peter Lang, 2001.

Les difficultés de recrutement : une approche différente selon les États européens ⁹⁶

Les pays de l'Union européenne ont une approche des difficultés de recrutement présentant à la fois de grandes similitudes mais aussi des différences. Les similitudes concernent la liste des secteurs et des activités qui sont réputés se heurter à des pénuries ou tout le moins à des difficultés de recrutement. L'indicateur parmi les plus fondamentaux qui illustre cette montée en tension est le taux d'emploi comme le montre le graphique 15. Plus élevé est ce dernier, plus basse sera la croissance de l'emploi nécessaire pour mettre le marché du travail sous tension. Prenons l'exemple de l'Espagne afin de clarifier la démonstration. Ce pays a beau avoir un des taux d'emploi les plus bas de l'Union (55 % contre une moyenne communautaire de 63 % en 2000), la croissance de l'emploi de l'ordre d'un cinquième en cinq ans entraîne inmanquablement une multiplication de goulets. C'est là un facteur évident dans l'explication de l'ampleur des pénuries catégorielles que l'on retrouve outre en Espagne mais également en Irlande, en Finlande, en Suède, aux Pays-Bas et dans les Flandres belges. Encore faut-il s'interroger sur les raisons qui font que les pénuries apparaissent plus importantes si l'on se base sur les offres vacantes plutôt que sur les déclarations d'employeurs comme nous pouvons le constater en Irlande et en Espagne ⁹⁷.

Graphique 15

Le marché du travail parmi les Quinze
Du taux d'emploi et de la croissance de l'emploi
comme facteurs de tension du marché du travail



Source : Eurostat, enquête sur les forces de travail

À l'autre extrême, le taux d'emploi danois est revenu depuis 1997 au-delà des 75 %, ce qui signale un plafond ⁹⁸. Dès lors que la démographie n'a plus d'incidence sur la population active du pays, il ne

⁹⁶ Ce chapitre s'appuie sur la contribution de Géry Coomans, "La situation en Europe".

⁹⁷ "European Economy", n° 4, "Performance of the European Labour Market, Joint Harmonised EU Programme of Business and Consumer Surveys", Commission européenne, 2000. Voir aussi les dernières éditions de "Employment in Europe, Recents Trends and Prospects", Commission européenne, DG Emploi et Affaires sociales.

⁹⁸ Pour les 15-64 ans, le plafond du taux d'emploi se situe dans la zone des 76-78 %. C'est le niveau record dont les États-Unis ou le Japon se sont approchés. Il est sans doute inférieur aux 82 % atteints par la Suède à la fin des années quatre-vingt. Cependant dans les années quatre-vingt-dix, le taux d'emploi en Suède est redescendu sous les 70 %. Mais étant donné la prolongation des études, il est possible d'avoir des doutes quant à la possibilité de revenir à 80 % de taux d'emploi, même si un

peut plus y avoir au Danemark qu'une croissance marginale de l'emploi, moyennant des tensions frictionnelles.

Avec des marchés du travail largement cloisonnés au plan territorial, ces moyennes nationales peuvent cacher de fortes disparités. Faut-il parler d'un marché du travail italien lorsqu'au Sud le taux d'emploi est de l'ordre de 40 % et au Nord de 60 %, différences qui impliquent des fonctionnements très différents. *Mutatis mutandis*, il est également possible d'opposer de même le sud et le nord de l'Espagne, la Rhénanie du Nord-Westphalie à la Bavière, la Wallonie à la Flandre, les Midlands au sud-est anglais. Et dans plus d'un cas, il ne s'agit pas tant de constater les divergences que de s'interroger sur les complémentarités par dépendance, comme en France entre d'une part les régions de l'arc de la désertification de l'Ardenne à l'Aveyron et à la Charente et d'autre part le réseau des grands centres métropolitains – île-de-France, arc Lyon-Toulouse ou bassin de Basse-Loire.

Les différences, quant à elles, portent sur la définition d'un "travailleur". La définition classique qui consiste à définir un "travailleur" par le savoir-faire singulier et scolairement certifié qui lui serait substantiellement attaché est encore prégnante. On y observe la trace de logiques d'assignation de la personne à une catégorie socialement instrumentée, et le signe d'un retard par rapport aux enjeux de la société cognitive. C'est alors le caractère fermé de ces catégories qui, en allongeant la liste des profils assignés, condamne à une oscillation entre le désajustement par excès (le chômage) et par défaut (la pénurie). Par opposition à cela, la logique en voie d'émergence serait celle de l'adaptabilité : non pas celle de la flexibilité porteuse de précarités multiformes mais celle qui se fonde sur une flexibilité constructive qui est une condition à la fois d'une réussite économique de la mutation technologique en cours et de l'émancipation du citoyen⁹⁹. à cet égard, toutes pénuries ou difficultés de recrutement peuvent être considérées comme révélatrices, peu ou prou, du diplôme perçu comme passeport, de la lenteur à reconnaître la polyvalence dont chacun est porteur, d'une société plus prisonnière des catégories instituées encline à la fluidité des attributions.

Ce chapitre se propose donc de présenter les perceptions bien différentes des difficultés de recrutement dans l'Europe. à côté d'une recherche d'une adéquation idéale emploi/formation que l'on peut traduire par une approche adéquationniste, certains pays européens se placent dans une perspective constructiviste. Les qualifications se construisent non pas en dehors de la production au sein d'un appareil éducatif mais par le fait même du travail et tout au long de la vie professionnelle.

Typologie des difficultés de recrutement

Avant de proposer une typologie des pénuries ou des difficultés de recrutement, il n'est pas inutile, en prenant l'exemple du secteur "hôtel, cafés, restaurants", secteur qui peut être pris comme secteur de référence, de présenter les différentes stratégies des entreprises quant aux difficultés de recrutement qu'elles rencontrent. En France comme en Espagne où les taux de chômage respectifs sont de 10 et 14 % en 2000 et les taux d'emploi des 15-24 ans de 28 et 32 %, des pénuries sont constatées dans ce secteur depuis 1999. Dans ces deux pays, moins d'un emploi sur cinq¹⁰⁰ du secteur revient à des jeunes de moins de 25 ans, les autres emplois étant réservés à des personnes peu qualifiées, selon un modèle de professionnalisation précaire qui ne peut fonctionner que si le marché du travail demeure suffisamment ouvert. Par contre, au Danemark où le taux de chômage est inférieur à 5 %, et où le taux d'emploi des 15-24 ans est de 67 % en 2000, le secteur "hôtels, cafés, restaurants" ne connaît pas de pénuries. Il emploie de l'ordre de 45 % de jeunes de moins de 25 ans. Ces jeunes, en transit professionnel, travaillent avec des professionnels plus âgés et bénéficient d'une véritable expérience professionnelle. Ces derniers sont embauchés pour assurer des ajustements et par ce fait

relèvement massif des niveaux de qualification des quinquas-sexagénaires permettrait en théorie de compenser les effets des entrées plus tardives de jeunes. Pour autant, il ne faut pas s'interdire d'imaginer une situation où l'exercice d'une activité et l'élargissement des connaissances seraient davantage intriqués, rendant plus floue la limite entre un taux d'emploi et un taux d'études.

⁹⁹ *Les évolutions récentes donnent à percevoir comment les flexibilités de crise, imposées au cours des deux dernières décennies, sont en train d'être progressivement renégociées, pour en distribuer les coûts et les avantages entre l'ensemble des partenaires, en dépassant la brutalité des uns et les peurs des autres. Voir l'étude au très beau sous-titre "Guidance on Work-Related Stress, Spice of Life - or Kiss of Death ?", Commission européenne, DG Emploi et Affaires sociales, Unité D.6, 1999.*

¹⁰⁰ *Résultats de l'enquête sur les forces de travail de 1998, dont il importe de rappeler, par rapport à ce secteur précis, qu'elle est menée au cours du second trimestre de l'année, donc en basse saison.*

évitent au secteur de connaître des pénuries de main-d'oeuvre. Dans ce même secteur, l'Allemagne illustre également un exemple de professionnalisation avérée. Ainsi, cet exemple présente deux stratégies bien différentes. L'une repose sur l'emploi de personnels peu qualifiés, en sous-statut, subissant une durée de travail longue (43 heures/semaine en France, par dérogation au régime général), et qui au total sont volatils provoquant alors des pénuries dès que le marché du travail offre d'autres choix. L'autre recherche une professionnalisation de ses employés afin de réguler les variations saisonnières avec du personnel de second rang au prix de surpris évidents pour le touriste. C'est une façon de démontrer que de nombreuses pénuries sont d'abord révélatrices de choix sous-jacents. Faut-il subir les fluctuations du marché du travail en y apportant des réponses d'urgence ou faut-il anticiper les mouvements afin de mieux se préparer ? Il est alors possible de proposer une typologie des difficultés de recrutement, sachant que ce phénomène ne recouvre pas obligatoirement une seule cause :

- *Pénuries d'origine démographique*

Lorsque l'érosion des effectifs ou les à-coups des structures d'âge bouleversent les conditions de la relève des générations, il est possible de parler de pénuries d'ordre démographique. Ainsi, lorsque les cohortes peu nombreuses nées depuis vingt ans devront remplacer les cohortes nombreuses de "baby boomers" ce sera la forme dominante que prendront les pénuries à venir. Pour illustrer cette catégorie de pénuries prenons l'exemple du secteur bancaire où les engagements massifs des années soixante-dix et le caractère inéluctable du vieillissement des effectifs dans la décennie à venir vont poser de graves problèmes ¹⁰¹. Considérant les grands agrégats, il est bien possible que la fonction publique avec 45 % des effectifs de la fonction publique d'État en France devant partir en retraite en 2012 soit aussi dans le même cas de figure. Ces situations se retrouvent dans tous les pays de l'Europe continentale. Dans le nord espagnol, le nord italien ou les nouveaux Länder, trois jeunes ont aujourd'hui la vingtaine, on en trouvera moins de deux d'ici dix à quinze ans. On sait que la France serait, parmi les Quinze, un pays plutôt moins menacé par des resserrements de cette ampleur, mais les ciseaux entre les régions vont amplifier les problèmes localement ¹⁰². à vrai dire, les années à venir nous en apprendront beaucoup sur les seuils de resserrement démographique à partir desquels les désajustements prolifèrent.

- *Pénuries de cycle ou pénuries de "stop-and-go"*

Le secteur de la construction en est l'archétype où l'on voit la conjonction des creux de cycle et le vieillissement des salariés qui provoque une diminution importante des effectifs. Sur un plan plus global, il est possible de parler de pénurie de relance, comme à la fin des années quatre-vingt ou depuis 1998-1999. De nombreux métiers, en phase de faible recrutement, voient une partie de leurs effectifs se redéployer vers d'autres activités. La phase de reprise ne les fera pas revenir ni n'entraînera un rythme plus lent de la relance sectorielle. Enfin, il apparaîtra que la combinaison de ces deux premiers types de pénurie est de nature à exercer des effets redoutables.

- *Pénuries de contingentement*

Les professions de la santé comme celles de la fonction enseignante ont vu leurs effectifs se heurter aux différentes formes de contingentement exigées par l'autorité de tutelle. Liés ou non à la crise fiscale, qui est un aspect de la globalisation, ces contingentements ont pu porter à la fois sur les effectifs, sur les revenus, les statuts, les conditions d'équipement ou de travail. Le désengagement des jeunes pour ces professions que ces choix peuvent impliquer et la démotivation que cela a entraîné pour les personnels eux-mêmes s'ajoutent aux facteurs de désajustement. Des pénuries de ce type, manifestes ou latentes en fonction des arbitrages politiques aux effets rémanents, concernent de nombreux autres plans de la médiation sociale, et jusqu'aux niveaux hiérarchiques plus élevés. Parmi d'autres exemples signalons la pénurie de candidats magistrats en Belgique. Mais l'exemple le

¹⁰¹ *Les pénuries dans les banques, en France, sont d'ores et déjà avérées. Cependant, les entreprises continuent à s'en remettre aux remèdes externes en laissant à la collectivité la responsabilité d'apporter des réponses de manière interne : "Pour s'adapter à la situation, la banque, avec toute la profession travaille avec le ministère de l'Éducation nationale sur le développement de formations commerciales spécifiques dont un BTS banque qui pourrait voir le jour en octobre 2002", lit-on dans "Le Monde" du 17 mai 2001.*

¹⁰² *L'effectif des 15-24 ans en France, selon le scénario central des projections INSEE du printemps 2001, ne connaîtrait qu'une baisse de 5 % entre le maximum de cette décennie, en 2005, et le minimum de la décennie suivante, en 2018. Mais entre 1990 et 2015, pour le même groupe d'âge, l'île-de-France ne connaîtrait qu'une érosion modérée de ses effectifs jeunes (- 5 %), alors que le Limousin en perdrait quasiment 30 %, selon les projections régionales de l'été 2001.*

plus manifeste de cette catégorie demeure celui des infirmières : la Norvège recrute ces dernières en Pologne alors que des hôpitaux de l'est français font appel aux viviers espagnols. Même si les ampleurs ne sont pas partout celles des pays nordiques, en dehors des pays méditerranéens, la pénurie de personnels médicaux se retrouve dans toute l'Union européenne.

- *Pénuries de compétences en technologies de l'information et de la communication, et typiquement des pénuries d'informaticiens*

Il est commode de rapporter celles-ci à la concordance plus difficile entre deux échelles de temps : le temps de plus en plus court du changement technologique face au temps lent de la formation de la ressource humaine. à partir de là, de nombreuses questions surgissent, fût-ce en observant que la réalité même de ces pénuries est contestée¹⁰³. Il est bien sûr banal de rappeler que la technique est "toujours déjà" un rapport social. Aussi, une pénurie sur le front des hautes technologies serait d'abord le signe d'une mutation des systèmes de pouvoir. Mais il est aussi possible de s'interroger sur ce que signifie cette accélération du temps du changement technologique, dès lors qu'il ne s'agit plus seulement de changements techniques discontinus mais d'un développement en continu au plan de la production et la circulation de flux d'informations recomposant les corpus cognitifs et organisationnels. Par exemple, il se pourrait que telles pénuries d'informaticiens requis pour certains profils sur-spécifiés traduisent d'abord l'incapacité à définir de manière efficace, disons de manière ouverte, les compétences recherchées non seulement dans leur définition technique mais aussi dans leur capacité à reconfigurer l'organisationnel en dynamique. On croit optimiser le recrutement en serrant le profil, alors qu'en fait on se prend d'abord soi-même au piège de la spécification fermée, soit l'éternel problème consistant à contrôler les effets de nos choix. L'économiste pourra appeler cela le prix du tâtonnement, ou le prix de l'incertitude.

En outre, il se pourrait que ce prix du tâtonnement soit en train d'augmenter lorsqu'on s'en tient aux vieilles approches. Il se pourrait en effet que la pénurie désignée soit à nouveau la traduction d'une incapacité à sortir des logiques d'assignation a priori, au moment même où la mutation du progrès technique requiert d'abord un fonctionnement ouvert. Le jeunisme qu'exige le secteur informatique sous couvert duquel on expulse même les quadragénaires - que deux semaines ou deux mois de formation mettraient pourtant à jour - traduit tout autant l'incapacité à sortir de comportements adéquationnistes qui sont toujours inspirés par une stratégie disciplinaire, par opposition aux comportements constructivistes qui sont participatifs et coopératifs.

- *Pénuries par désaffection ou par refus des sous-statuts*

Pourquoi une ouvrière de la confection en Vendée accepterait-elle de reprendre un travail à contrat à durée déterminée de six semaines payé au SMIC sachant qu'elle aura alors des frais supplémentaires de garde d'enfant ? Pourquoi un jeune accepterait-il le salaire et les conditions de travail qui lui sont proposés lorsqu'il effectue un stage dans la restauration ?

Le hiatus semble ici se situer dans une zone floue entre deux niveaux d'attente. D'un côté le "profil" que l'entreprise cherche à recruter suppose des qualités professionnelles perçues comme constitutives de l'employabilité avec l'acceptation de contraintes occupationnelles fortes ; de l'autre, la maîtrise même de cette "employabilité" porte le salarié à considérer qu'il doit prétendre à mieux que ces conditions occupationnelles défavorables, sitôt qu'il en a le choix. Les choses semblent ici se passer comme si des dispositifs anciens, articulés autour de rapports de soumission caractérisés, se heurtaient à des demandes d'émancipation que les années de chômage de masse ont occultées et que l'amélioration de la conjoncture générale libère quasiment d'un coup.

L'investissement éducatif en Europe ces dernières années

Le pronostic d'une aggravation de ces pénuries-là se nourrit de l'observation du formidable progrès des niveaux éducatifs constatés à chaque génération. Le tableau 9 montre les niveaux éducatifs par groupe décennal en France, avec les progrès appréciables d'une génération à l'autre¹⁰⁴.

¹⁰³ Pour ce qui est des pénuries d'informaticiens aux États-Unis, voir en particulier les analyses contradictoires de Norman Matloff en consultant le site :

<http://heather.cs.ucdavis.edu/itaa.real.htm>

¹⁰⁴ Reprenant la répartition en trois niveaux des 25-64 ans (cf. le tableau 9), il est possible d'opposer à la moyenne française (22-41-38) la distribution plus avancée des pays nordiques (28-53-19 comme en Suède par exemple) et la distribution archaïque de l'Espagne (22-15-63) malgré les progrès

Tableau 9
Population de 25-64 ans par âge et niveau d'études, France 2000

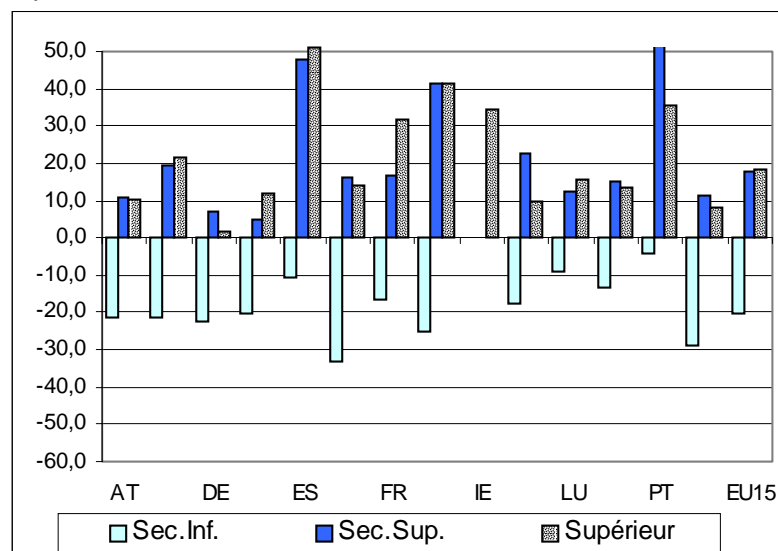
	Sec.Inf.	Sec.Sup.	Supérieur	Total
Hommes				
25_34	24	47	29	100
35_44	33	47	20	100
45_54	39	43	18	100
55_64	50	36	14	100
25-64	35	44	21	100
Femmes				
25_34	24	43	34	100
35_44	37	42	22	100
45_54	47	35	17	100
55_64	62	26	12	100
25-64	41	37	22	100
Total 25-64	38	41	22	100

Source des données : Eurostat, enquête sur les forces de travail

Quant au graphique 16, il s'attache à l'ampleur de la baisse estimée des effectifs porteurs d'un titre scolaire n'atteignant pas le secondaire supérieur. Si l'on considère les 25-64 ans, cette baisse serait de 20 % en moyenne européenne entre 2000 et 2010. En complément, on observe sur la même période une croissance de près d'un cinquième des effectifs porteurs d'un titre du niveau bac ou du supérieur, avec des progressions plus fortes pour les pays de l'Europe latine. Ce qui montre également un processus de rattrapage rapide des niveaux nordiques.

Graphique 16
Estimation des variations d'effectif par niveau d'éducation
dans la population des 25-64 ans entre 2000 (*) et 2010

Exprimé en % variation



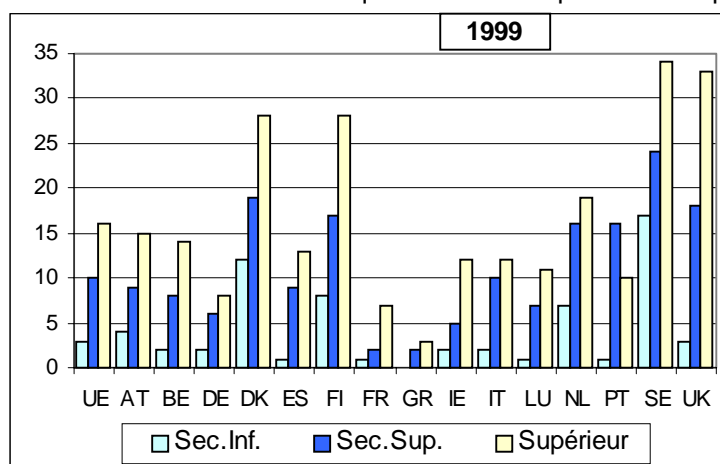
(*) 2000 pour tous pays sauf 1999 pour DE, GR, Irl., LU, NL et moyenne UE

Source des données : Eurostat, enquête sur les forces de travail

impressionnants constatés dans les régions pyrénéennes. Il faut aussi noter que le rattrapage féminin est plus qu'achevé dans les pays latins et nordiques, mais inachevé, en considérant les jeunes, en Allemagne, en Autriche, au Luxembourg et au Royaume-Uni, Données Eurostat EFT, 2000. en Finlande et au Royaume-Uni, supérieurs à 40 % au Danemark, aux Pays-Bas.

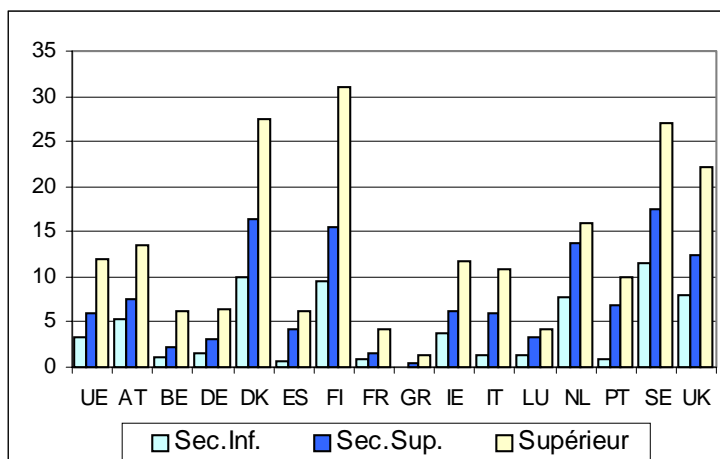
Ces évolutions en ciseaux voient leurs effets confirmés par les différences dans l'accès à la formation permanente. Par rapport aux niveaux d'études, les taux de participation à une formation au cours des quatre semaines précédentes montrent trois traits remarquables (cf. graphique 17) : ces taux croissent avec les niveaux d'éducation ; ils s'augmentent au cours des dernières années et enfin ils demeurent significativement supérieurs dans les pays nordiques et au Royaume-Uni ¹⁰⁵. Ces indices d'un progrès inégal en termes d'accès à la formation permanente sont confirmés en observant les indicateurs relatifs aux trois étapes de vie. En 1997 en moyenne communautaire, 17 % des étudiants du supérieur avaient au moins trente ans, mais ils étaient 32 % dans ce cas au Royaume-Uni – fruit évident du principe de l'“Open University” -, 24 à 30 % dans les trois pays nordiques, 19 % en Allemagne, contre 8 % en France ou 11 % en Espagne. Corrélativement, l'âge médian des étudiants du supérieur était en 1997 de 25-26 ans en Allemagne, en Autriche et dans les pays nordiques, alors qu'il était de 21 à 22 ans dans l'Europe latine, y compris en France ¹⁰⁶.

Graphique 17
Part des salariés ayant subi une formation
au cours des quatre semaines précédentes par niveau d'éducation (*)



¹⁰⁵ Les données relatives à la France, aux Pays-Bas et au Portugal, ne reprennent que les personnes qui suivent une formation au moment de l'enquête, et non pas ceux qui ont suivi une formation au cours des quatre semaines précédentes. Ceci minore sans doute les résultats. Néanmoins, la comparaison parmi ces trois pays ne révèle pas une participation élevée à la formation pour la France contrairement des Pays-Bas. Dans un ouvrage récent, Paul Santelmann, indique les taux de participation en année pleine pour 1997 des salariés de 35 % pour la France, avec plus de 50 % de taux d'accès pour les cadres et ingénieurs contre 18 % pour les ouvriers non qualifiés, sur base des déclarations d'entreprise - formulaire 2483 - ("La formation professionnelle, nouveau droit de l'Homme ?", paru chez Gallimard-Folio selon un article paru dans "Le Monde", 2001). Les enquêtes menées par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Dublin) suggèrent pour 2000 des taux de participation à une formation permanente au cours des 12 mois écoulés de 33 % en moyenne européenne, et 26 % en France. Ce qui placerait la France en onzième position parmi les quinze. On retrouve des taux supérieurs à 50 % en Finlande et au Royaume-Uni, supérieurs à 40 % au Danemark, aux Pays-Bas et en Suède. Devant la France, l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique et le Luxembourg se tiennent dans une fourchette allant de 31 à 33 %. Derrière la France, on trouve l'Italie, l'Espagne, la Grèce et le Portugal, avec des taux de 23 à 12 %. "Ten Years of Working Conditions in the European Union", 2001, consultable sur le site : <http://eiro.eurofound.ie>

¹⁰⁶) Données extraites du rapport sur la situation sociale dans l'Union européenne 2000 et 2001 (CE et Eurostat), consultable sur le site : http://europa.eu.int/comm/dgs/employment_social/key_fr.htm



(*) Pour FR, NL, PT : part des salariés suivant une formation au moment de l'enquête
 Source : Eurostat EFT

Sur ces bases, il n'est pas simple de proposer une échelle de valeur le long de laquelle pourraient être ordonnés les différents États membres confrontés à des problèmes de pénuries ou de difficulté de recrutement. La dimension proprement démographique est certainement appelée à peser d'un poids croissant, mais son pouvoir explicatif des formes catégorielles ou locales reste toutefois limité. La double dimension suggérée par le graphique 15, soit la prise en compte conjointe du taux d'emploi de la population d'âge actif et de la croissance globale de l'emploi, serait sans doute elle aussi utile s'il s'agissait d'établir un baromètre synthétique des difficultés de recrutement. Mais pour expliquer les intensités sectorielles, cette double dimension n'apporte pas de réponses suffisantes. Croiser, au plan catégoriel, les pyramides d'âge et les croissances permettrait certainement d'éclairer un nombre appréciable de situations sur l'ensemble des États membres, mais cela ferait une énumération, toujours pas une comparaison de situations nationales.

Il y a bien une approche heuristiquement utile mais elle doit autant à des considérations normatives qu'à ce qui s'annoncerait comme une approche analytique. Le choix est celui d'une échelle qualitative où l'on aurait à un bout les logiques adéquationnistes et à l'autre bout les partis pris du constructivisme. Si on accepte ce choix arbitraire, il ne restera que la moisson heuristique comme justification¹⁰⁷. Convenons d'abord de quelques définitions.

De la logique adéquationniste à la logique constructiviste

En matière de difficulté de recrutement, les approches adéquationnistes partent du principe qu'un profil donné de poste, de métier ou de fonction appelle nécessairement un profil de travailleur défini par sa correspondance principielle et substantielle au poste, au métier ou à la fonction. On satisfait ainsi un besoin prédéfini. Lorsque le marché du travail ne connaît pas de tensions, la correspondance est évidemment supposée fonctionner dans les deux sens : le métier serait ainsi construit qu'il requerrait le travailleur ainsi spécifié, et vice-versa. L'assignation au poste ou au métier se double d'une assignation à la posture sociale qui lui correspond en terme de statut intériorisé et extériorisé. C'est donc une logique dans laquelle les qualifications préalables sont prédominantes. Mais le paradoxe du sujet et de l'objet qui est au cœur de tout système disciplinaire a aussi la fragilité de tout paradoxe : l'entrée en crise des années soixante-dix a ainsi pu être qualifiée de crise du taylorisme, arrivant au bout de ses capacités à soutenir la croissance de la productivité.

Sur fond du chômage de masse du dernier quart de siècle, il y a matière à craindre que l'approfondissement des contrôles de flux autorisés par les nouveaux outils technologiques (TIC) ne débouche sur la mise en place d'un néo-taylorisme impliquant une relance de l'intensification du

¹⁰⁷ À l'appui de ce choix, on pourrait se référer à l'épistémologie anarchiste de Feyerabend ou aux travaux que l'on fait remonter à Werner Heisenberg "de la vérité, on n'exige plus qu'elle soit objective, mais seulement qu'elle soit un lien entre nous" ("Philosophie", le manuscrit de 1942, trad. et introduction de Chevalley (C.), Seuil, 1998)

travail. Or, les enquêtes récentes n'abondent pas nécessairement dans ce sens. Par exemple, les enquêtes de la Fondation de Dublin ¹⁰⁸ suggèrent, en moyenne des Quinze et pour les dix dernières années, que ce ne seraient ni les prescriptions de la hiérarchie, ni les échelles de temps incorporées dans les systèmes de machines – l'un et l'autre facteur étant en régression - qui provoqueraient l'intensification apparente du travail ; celle-ci étant appréciée par l'augmentation statistique significative de la fraction de travailleurs travaillant sous forte contrainte de temps pendant au moins le quart du temps de travail. Les rythmes de travail répondraient par contre davantage aux demandes "clients/usagers" et à l'ajustement au travail des collègues, avec un accroissement de l'autonomie et au plan de la gestion du temps et à celui du choix des méthodes de travail dans un cadre où les travailleurs tenus d'exécuter des tâches répétitives sont en diminution. Il se pourrait alors que la multiplication des difficultés de recrutement sur les profils de poste typiques des anciens schémas tayloristes – comme par exemple dans la confection – constitue le signe imparable, lorsque s'atténue la peur du chômage, de ce que le taylorisme serait lui-même frappé d'impuissance.

Par opposition aux approches adéquationnistes, on trouve dans le nord de l'Europe des perspectives où le diplôme importe beaucoup moins. Par conséquent, le regard que l'on peut porter sur les difficultés de recrutement est alors différent. Le moment de l'embauche ne constitue pas le moment décisif comme il peut l'être dans une approche adéquationniste. Au contraire l'embauche n'est que le début d'un processus au cours duquel se bâtit la qualification. Se pose alors des questions sur le lien entre le développement des approches constructivistes et la construction d'une société cognitive.

Ainsi, les travaux relatifs aux formes de travail et d'organisation plus participatives donnent lieu à de nombreux débats, dont quelques-uns portent déjà sur le caractère réel ou fictif du travail en équipe. Mais la mesure du phénomène en est à ses balbutiements, et l'on en est encore réduit, pour prendre de la hauteur, aux oppositions anciennes, qu'il faut mettre à la question de l'époque présente. Ainsi le modèle scandinave des qualifications élevées et des requalifications régulières avec délégations extensives progresse-t-il par rapport aux modèles rattachés à Taylor, Ford ou Toyota, caractérisés par des qualifications plus basses, des requalifications plus rares et des délégations plus limitées ¹⁰⁹. Le fait le plus notoire est ici que l'accord se fasse autour d'une projection de la forme participative dans un futur où elle est censée apporter nécessairement un supplément de rentabilité aux entreprises et un complément de consensus au corps social.

Les choses semblent ainsi se passer comme si le développement des formes participatives devenait seul susceptible d'apporter les éléments d'une "sortie par le haut", sans que, pour autant, on puisse déjà leur assigner des formes précises. L'implicite du raisonnement semble placer toujours au centre des processus un volontarisme, à vrai dire un constructivisme, hors duquel il n'y aurait que stagnation et déclin. Sur un plan général, ce constructivisme, en escomptant que le mouvement naîtrait nécessairement de la confrontation des points de vue particuliers, revient à lever l'hypothèque des déterminations ex-ante en vertu desquelles il resterait à assigner chacun à sa niche naturelle. Au plan de l'organisation collective, une entreprise par exemple, cela supposerait que la créativité organisationnelle s'avérerait in fine plus dynamisante que n'importe quel système basé sur l'assignation disciplinaire. Au plan de l'individu, cela supposerait que chacun pourrait développer sa qualification en continu, en alternant l'acte de travail et le recul par rapport au travail, accédant à la praxis du sujet construisant son objet. Dès ce moment, chacun serait supposé "motivable" et mobilisable au-delà de toutes ses certifications sociales. Même dépourvu de diplômes, le travailleur serait ainsi porteur d'une "compétence" implicite, et à ce titre adaptable par rapport à une gamme élargie de situations ¹¹⁰. Et quelque part, chacun de ces processus ouverts, individuels ou collectifs, se

¹⁰⁸ *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, "Ten Years of Working Conditions in the European Union", 2001, op. cit.*

¹⁰⁹ *Voir en particulier les travaux menés sous l'égide de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, et en particulier, sous la signature de Keith Sisson, "Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation", 2000.*

¹¹⁰ *Voir par exemple de Bassi (L.-J.), "Are Employer's Recruitment Strategies Changing : Competence over Credentials ?" in "Competence without Credentials", département américain de l'Éducation, mars 1999, consultable sur www.ed.gov/pubs/Competence/section3.html. Mais le débat, sur le fond, n'est guère différent lorsqu'en France Georges Lemoine assure qu'aucun ne devrait demeurer la victime d'une absence ou d'une inadéquation de diplôme par rapport à un emploi, à condition qu'on les recrute non pas sur des titres mais sur une mise en situation destinée à faire apparaître les "habiletés" qui seraient les leurs. La modernité évidente de la démarche est tout de même limitée par cette nouvelle forme de réduction substantialiste, où "l'habileté" découverte exprimerait la bonne essence de l'individu.*

référerait aux anciennes utopies de l'autonomie – au sens, par exemple, qu'a relayé Castoriadis ¹¹¹. Sur ce fond-là, la pénurie de compétences devient l'état normal de la praxis sociale, le signe de la vitalité, donc le signe de la capacité partagée, chaque jour, à inventer les solutions. On pourrait alors construire une définition de la "société cognitive" - ou si l'on veut de la société de l'information, sachant que l'information est "toujours déjà" le moment d'un rapport social, autour de ce mariage entre l'autonomie individuelle et la créativité organisationnelle ¹¹².

Il est possible aussi d'estimer que ce constructivisme et ses pénuries de compétences seraient d'abord le signe d'une incertitude de l'époque, sinon d'une confusion. L'aveu qu'il reviendrait à chacun de "construire sa trajectoire" faute de bénéficier de garanties collectives, équivaldrait alors à un constat de carence.

Peut-on alors rapporter la situation des pénuries dans les différents États membres au cheminement allant des schèmes disciplinaires vers la société cognitive ? Des schèmes adéquationnistes condamnés à la prolifération des désajustements vers des schèmes constructivistes où la pénurie signifierait le travail d'ajustement en train de se faire ? L'attribution serait simple si l'on pouvait identifier des stratégies clairement majoritaires selon l'endroit. Or l'Union européenne, tout en impulsant le développement de la société de l'information, ¹¹³ n'a fini ni de rendre contagieuses les pratiques pointues, ni de rendre récessives les pratiques rétrogrades.

Position des États européens face à la logique constructiviste

Dans un premier temps, intéressons-nous à l'Angleterre, pays où les débats sur ces questions est le plus riche ¹¹⁴. La surveillance des pénuries sectorielles/catégorielles y est ancienne ¹¹⁵. Depuis vingt-cinq ans des indices de pénuries sont élaborés. Ces indices n'ont pas été construits à l'initiative de l'institution nationale des statistiques britannique mais à celle du monde patronal. Depuis une douzaine d'années un rapport annuel sur les qualifications (skills needs) est également élaboré. Les qualifications sont à la fois un fonctionnement déterminé par rapport à une activité donnée et définies par rapport à un niveau exigé. Le fait est que l'inquiétude relative aux pénuries s'étend depuis la reprise de 1992. Le débat s'y porte rapidement sur le piège des stratégies du "low skill/low wage", allant de pair avec des spécialisations sur des productions de bas de gamme et des segmentations multiformes du marché du travail, elles-mêmes relayées par l'histoire syndicale. Le piège est celui des stratégies qui, reproduisant leurs propres conditions de possibilité, reproduisent le "low wage/low skill", poussant la main-d'œuvre qualifiée de l'industrie vers d'autres secteurs. Et ceci à son tour expose l'industrie, par un effet de désaffectation qui s'est progressivement exacerbé, à la pénurie de personnels qualifiés de niveau intermédiaire dès que les évolutions technologiques recomposent les

¹¹¹ Castoriadis (C.), "L'institution imaginaire de la société", Seuil, 1975 (4e édition). Mais on pourrait aussi renvoyer à différentes écoles constructivistes, par exemple Watzlawick (P.) (dir.), "L'invention de la réalité, contributions au constructivisme", Seuil, 1988.

¹¹² Il y aurait aussi matière à conjecturer que seul ce schéma constructiviste pourrait être à même de contourner les contraintes du vieillissement. Le vieillissement de la population en emploi cesserait de faire problème si les "seniors" étaient crédités d'une expérience - ce savoir élargi par la praxis - qui viendrait élargir leur capacité créative/constructive. Ils seraient alors recherchés pour leurs capacités communicationnelles plutôt que rejetés pour des déphasages qui ne seraient qu'à l'intérieur d'un schéma disciplinaire où l'on cherche plus docile, donc plus jeune. Et le vieillissement général cesserait de buter sur la contrainte de financement des post-actifs si le constructivisme ouvrait à une croissance élargie de la productivité - dût-on faire glisser les financements vers le fiscal, à la manière danoise, plutôt que de maintenir les imputations sur une parafiscalité trop tenue à trop de niveaux catégoriels, à trop de contraintes de juste retour.

¹¹³ Cf. notamment les conclusions du Sommet de Lisbonne.

¹¹⁴ Voir les travaux menés autour de la National Skills Task Force installée en 1998, consultables sur le site du ministère de l'Emploi et de l'Éducation www.dfee.gov.uk/skillsforce, y compris les "research papers" et les rapports intérimaires qui constituent une mine d'informations.

¹¹⁵ Voir les rapports annuels "Skill Needs in Britain" réalisés depuis 1989 sous l'égide du ministère de l'Emploi et de l'Éducation (DfEE), et s'appuyant sur les enquêtes du CBI (Confederation of British Industry) et de la British Chamber of Commerce.

combinaisons de facteurs,¹¹⁶ et en particulier lorsque ce que la société cognitive appelle "l'adaptabilité qualificationnelle".

Le lien apparaît assez clairement avec les structures éducatives du Royaume-Uni. Avec seulement un tiers de qualifications intermédiaires contre près de la moitié en France et les deux tiers en Allemagne,¹¹⁷ on se retrouve dans cette situation où le glissement des normes techniques produira a priori des pénuries à la fois sur ce dont on est relativement le mieux doté, soit des travailleurs peu qualifiés et pour cela peu mobiles et peu adaptables sur le plan professionnel, et de ce dont a construit le manque structurel, à savoir des travailleurs de qualification intermédiaire.

Par une sorte de paradoxe, les ajustements dépendent alors dans une mesure déterminante des requalifications en cours d'activité, parce que l'anticipation n'a pu fonctionner ni du côté des entreprises ni du côté des personnes piégées par une stratification sociale lourde. Et le Royaume-Uni se retrouve bel et bien dans cette situation unique où la prédominance des profils "*low skill/low wage*" coexiste avec de forts taux de participation à la formation permanente, laquelle épouse les logiques modulaires qui traversent toute la tradition éducative britannique. De manière symptomatique, les réformes opérées depuis 1997, par l'instauration des National Vocational Qualifications (NVQ), avec la "Qualification and Curriculum Authority" (QCA), qui a pour but d'établir un répertoire des dernières qualifications ayant fait l'objet de réformes, répondent à des stratégies de mise en place de dispositifs de deuxième chance pour les personnes dépourvues de titres scolaires. En même temps, leur faiblesse majeure est de demeurer largement déconnectée des lieux du travail où l'on se plaindra de ce que, dans une cohorte de 18 ans, les apprentis ne représentent que 10 % au Royaume-Uni, contre plus de 60 % en Allemagne. Beaucoup d'emplois confiés à des diplômés du supérieur au Royaume-Uni sont confiés à des diplômés du secondaire supérieur en Allemagne ou aux Pays-Bas¹¹⁸. Enfin, il n'est pas sans intérêt de relever que la diversité et l'hétérogénéité de l'offre de formations pour adultes au Royaume-Uni, fonctionne largement hors des lieux et enjeux du travail, et sans doute précisément pour cela, place les britanniques en tête des lobbys cherchant à construire ou à vendre des "pan-european certifications" : signe des temps, ce marché semble exciter les appétits.

Le second exemple est celui de l'Allemagne. On serait tenté d'envisager que le mode de fonctionnement du marché du travail et du système éducatif y serait a priori peu propice au développement de pénuries. La qualification se construit non en premier lieu par la formation initiale mais essentiellement par le travail. Autrement dit les qualifications se construisent tout au long de la voie professionnelle et sont donc moins tributaires des systèmes de certification préalables. Dès lors, les pénuries dans ce pays sont surtout des pénuries de compétences en technologies de l'information et de la communication (cf. la typologie proposée) et demeurent plus rares dans les pénuries de désaffectation ou dans celles portant sur des profils peu qualifiés. Il est certes possible que les forts contingents de travailleurs de nationalités hors de l'Union européenne donnent ici des marges de manœuvre appréciables (5,2 millions de personnes de nationalités non-UE en Allemagne, dont 45 % de turcs, contre 2,1 millions en France et 1,5 million au Royaume-Uni¹¹⁹). Mais même en remontant

¹¹⁶ Voir en particulier, parmi les Research Papers mentionnés dans la note précédente, Keep (E.), "Employer Attitudes Towards Adult Training", STR Research Paper 15, décembre 1999. Lloyd (C.) et Steedman (H.), "Intermediate Level Skills - How are they Changing ?", STF Research Paper 4, septembre 1999, notent ainsi (§45) "The main issue is whether the current mix of skills, i.e. the use of greater numbers of graduates and large numbers of unskilled/semi-skilled, as opposed to more intermediate-level employees, is appropriate to policy aims of a high skill, knowledge-based economy".

¹¹⁷ Ce sont les valeurs retenues par Steedman, in Lloyd (C.) et Steedman (H.), op. cit. Affiner ces proportions - pour autant que l'accord puisse se faire sur des attributions précises par niveau au Royaume-Uni - ne changerait pas grand-chose au dispositif général de l'analyse. L'enquête sur les forces de travail donnait encore 32 % de niveau Secondaire Supérieur parmi les 25-59 ans au Royaume-Uni, contre 43 % en France et 59 % en Allemagne - toutes valeurs pour 1997, soit avant que les réattributions effectuées à l'initiative du Royaume-Uni ne brouillent le tableau en rattachant les "GSCE 'O' levels" au niveau CITE 3. L'importance relative de ceux qui n'ont atteint que le niveau d'enseignement Secondaire Inférieur confirme la prédominance du profil "low skill" au Royaume-Uni : 45 % des 25-59 ans, contre 37 % en France et 18 % en Allemagne, toujours pour 1997.

¹¹⁸ Selon Steedman, op. cit., § 80.

¹¹⁹ Les données de la même enquête sur les forces de travail pour 2000 indiquent que les personnes de nationalité ne relevant pas de l'UE, en Allemagne, représentent 5,5 % de l'emploi, mais 10 % des trois positions occupationnelles les plus basses - soit ISCO 7, 8 et 9 par rapport à l'ensemble des emplois ISCO 1 à ISCO 9. Il est également à noter que certains échos de pénuries locales conduisent

l'échelle des qualifications, il ne semble pas y avoir de ces désaffections comme celle que l'on rencontre en France dans le secteur de la métallurgie. C'est bien ici, et peut-être à l'intérieur de ces limites, que les dispositifs d'apprentissage allemands semblent assurer un fonctionnement plus constructiviste - en tout cas d'adaptabilité plus progressive - qu'adéquationniste.

Dans un travail récent, W. Müller et M. Wolbers ¹²⁰ montrent les évolutions récentes, en Allemagne, d'un système d'enseignement supérieur qu'ils assimilent à un modèle de "segmentation parallèle". L'opposition bien connue entre un enseignement secondaire général et un enseignement technique dual – donc assurant l'alternance de la formation sur site et hors site – se réplique au niveau supérieur, à travers les Fachhochschulen et les Berufsakademien. Cette extension de la "segmentation parallèle" au niveau du supérieur caractérise également les Pays-Bas, le Danemark, la Norvège, et se retrouverait actuellement en Autriche et en Suisse. Dans tous ces cas, on serait tenté de voir là des conditions favorables à l'émergence de comportements fortement réactifs à l'évolution technologique, c'est-à-dire capables d'en saisir les réserves de productivité. Mais en même temps, on est bien forcé d'opposer à ces promesses la réalité d'un emploi et d'une croissance atones au cours des dernières années. L'on doit alors se rappeler que le modèle de la segmentation parallèle demeure, selon sa logique propre, fortement tributaire des systèmes de certification et des rôles assignés qu'ils supposent, et que l'organisationnel, qui est à la société en quelque sorte ce que le diplôme est à l'individu, est toujours le facteur dominant. La question d'un fonctionnement constructiviste revient alors sur les formes organisationnelles qui seules mettraient en œuvre les formes participatives autorisant l'adaptabilité constructiviste. L'explication de la relative atonie de l'emploi allemand devrait nécessairement intégrer cela.

En gardant cela à l'esprit, et en considérant toujours cette nébuleuse allant de Vienne et Rotterdam aux pays nordiques, un élément moins fragile de différenciation tiendrait non pas aux modalités d'entrée sur le marché de travail - celles que négocient le système dual allemand -, mais à la relance des formations tout au long de l'emploi, puisque cette relance constituerait un indice "réaliste" de l'existence de fonctionnements participatifs. Les taux de participation à la formation permanente suggérés par le graphique 17 rétablissent ainsi une forte différenciation entre d'une part l'Allemagne et l'Autriche et d'autre part les Pays-Bas et les pays nordiques. Puisque la ligne de fracture vaut cette fois aussi pour le dynamisme de l'emploi (cf. graphique 15), ceci aboutirait à loger les pratiques les plus constamment adaptatives, disons constructivistes, plus spécifiquement dans un modèle nordique, caractérisé à la fois par les distributions les plus favorables au plan des niveaux éducationnels de départ, par des pratiques de requalification permanente de la force de travail, et par une adaptabilité organisationnelle reposant sur le développement de formes participatives.

Le constat aurait l'avantage de la simplicité s'il désignait le seul cas notablement exempt de pénuries autres que d'ajustement. Or, l'Italie non plus ne présente pas, à l'heure présente, une configuration de pénuries de désajustement en série ¹²¹. Bien sûr, le taux d'emploi y est le plus bas d'Europe - sous réserve que le taux national ait un sens ici, et l'Italie du Nord présente des taux d'emploi proches de la moyenne européenne. Les distributions par niveau d'éducation y sont aussi les plus défavorables de l'Union, le Portugal mis à part et quasiment autant au nord qu'au sud du pays. Les taux de participation à la formation permanente y apparaissent médiocres, quoique très semblables à la moyenne des Quinze, avec tout de même une progression apparemment aussi rapide au cours des années récentes (cf. graphique 17). Le rythme de progression, à la fois en termes de niveau éducatif de départ et en termes de participation à la formation permanente sont certes des indices clairs indiquant qu'une mutation est en cours. Mais, dans une perspective de comparative européenne, le trait marquant est le suivant : malgré des indices éducatifs parfaitement défavorables, l'Italie est, parmi les Quinze, le pays où la production par travailleur est la plus élevée, et certainement en considérant l'Italie du Nord pesant à l'évidence fortement dans ce constat.

à se rappeler que le baby boom allemand eut lieu de 1937 à 1941, avec dès lors une amplification des demandes de remplacement dès les dernières années du XXe siècle - donc plus tôt qu'en France par exemple.

¹²⁰ Müller (W.) et Wolbers (M.), "Educational Attainment of Young People in the European Union : Cross-Country Variation of Trends over Time", Working Paper, Mannheim-Maastricht, MZES et ROA, janvier 2001, consultable sur www.mzes.uni-mannheim.de/projekte/catewe/publ/publ-e.html#discussion

¹²¹ Ici comme en Allemagne, et partant de calendriers démographiques relativement proches, on observe que quelques débats se portent sur les difficultés proprement démographiques de remplacement des travailleurs vieillissants ; ainsi dans la région de Modène. Mais ces interrogations, au total, semblent demeurer marginales.

Un premier élément d'explication de ce phénomène tient certainement dans le faible degré de certification sociale des qualifications, en Italie, et sans doute dans la faible demande sociale de certification. Typiquement là où l'entreprise familiale est dominante, la certification cèderait aux adaptabilités informelles. Mais encore, il se pourrait que l'on soit ici dans le cas le plus manifeste d'une adaptabilité organisationnelle qui serait en quelque sorte en avance sur la reconnaissance sociale des qualifications en tant que celles-ci marqueraient les individus. à ce titre, il faut s'interroger dans ce fonctionnement italien dominé par l'informel, si l'on peut y voir un trait d'archaïsme ou un trait de modernité. Doit-on concevoir qu'il y ait là une forme fluide de constructivisme telle qu'un développement des certifications ne pourrait que ralentir les processus ?

De fait, si l'émergence de la société cognitive devait signifier une recomposition continue – ou seulement relativement continue - des savoirs, et des contenus du travail donnant lieu à la construction des qualifications, et des formes organisationnelles, cette société cognitive impliquerait ipso facto la prédominance des praxis ouvertes sur les attributions garanties par l'affichage des certifications, ouvrant la voie à l'avènement d'une "organisation apprenante". Il se pourrait alors qu'une large fraction des certificats, tout comme de ceux qui prétendraient certifier les avancées continues et les formations permanentes, se retrouve condamné à ne saisir que des ombres. Sur cette base-là, la pénurie de compétences est-elle appelée à constituer bientôt un souvenir lointain ? Ou sera-t-elle un état permanent, signalant que chaque problème nouveau implique toujours le développement d'une compétence nouvelle ?

Bibliographie

- ANPE : "Les difficultés de recrutement ; tensions et réajustements sur le marché du travail", *L'Observatoire de l'ANPE*, mars 2001.
- ANPE : "Les difficultés de recrutement ; dossier documentaire", *L'Observatoire de l'ANPE*, février 2001.
- ANPE : "Les anticipations des entreprises pour 2001", *L'Observatoire de l'ANPE*, mars 2001.
- AMAR (M.) et VINEY (X.) : " Recruter en 1999, des difficultés plus ou moins vives suivant les métiers recherchés ", *Premières Synthèses*, n° 22.1, 2000.
- AMAR (M.) et VINEY (X.) : " Les tensions sur le marché du travail en 2000", *Premières Informations, Premières Synthèses*, n° 22.1, mai 2001.
- AUDRIC-LERENARD (A.) et TANAY (A.) : "Ouvriers et employés non qualifiés : disparités et similitudes sur le marché du travail", *Premières Synthèses*, n° 47.1, novembre 2000.
- BASSI (L.) : "Are Employer's Recruitment Strategies Changing : Competence over Credentials ?" in *Competence without credentials*, département américain de l'Éducation, mars 1999, consultable sur le site : www.ed.gov/pubs/competence/section3.html
- BOULARD (N.) et GUBIAN (A.) : "La politique de l'emploi en 1999", *Premières Synthèses*, n° 52.2, décembre 2000.
- BREGIER (O.), CANDE (R.), CHAZAL (J.) et LERAIS (F.), "Conjoncture de l'emploi et du chômage au quatrième trimestre 2000", *Premières Informations de la DARES*, n° 14.2, 2000.
- BRUNHES (B.) : "Difficultés de recrutement : le rôle des acteurs locaux", *Lettre du Groupe Bernard Brunhes Consultants*, n° 44, mai 2001.
- BRUNET (F.) et MERCIER (M.-A.) : "Enquête sur l'emploi de mars 2000 : la très forte hausse de l'emploi a bénéficié à toutes les catégories de chômeurs", *INSEE Première*, n° 273, juin 2000.
- CASTORIADIS (C.) : *L'Institution imaginaire de la société*, Seuil, 1975 (4e édition).
- COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN : "Les chemins de la prospective au travers des métiers de l'informatique", Collection blanche "*Méthode, Métier, Données*", 2000.
- COMMISSION EUROPEENNE : "Proposition de décision du Conseil sur les lignes directrices pour les politiques de l'emploi aux États membres en 2001", *Journal officiel des communautés européennes*, n° C 29 E, janvier 2001.
- CEREQ, DPD, INSEE : "Bilan formation-emploi, résultats 1996", *Cahiers de synthèse*, n° 17, mars 1998.
- CHARVET (D.) : *Jeunesse, le devoir d'avenir*, Commissariat général du Plan, La Documentation française, 2001.
- CIEUTAT (B.) : *Fonctions publiques : enjeux et stratégie pour le renouvellement*, Commissariat général du Plan, La Documentation française, 2000.
- COLIBERT (M.) et RICHARD (J.-C.) : "Habiter en périphérie et travailler au centre", *INSEE Pays de Loire*, n° 33, mars 2001.
- DDRN : *Les nouveaux arrivants à Saint-Nazaire*, juin 2000.
- DELVAUX (G.) : "Y a-t-il des pénuries de main-d'œuvre dans certains secteurs ?" *L'Observatoire de l'ANPE*, février 2000.
- DU CREST (A.) : "Le paradoxe persistant des difficultés de recrutement en période de chômage", *Travail et Emploi*, n° 79, 1999.
- DU CREST (A.) : *Les difficultés de recrutement en période de chômage*, L'Harmattan, 2000.
- EYMARD-DUVERNAY (F.) et MARCHAL (E.) : *Façon de recruter, le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métallié, 1997.
- EYMARD-DUVERNAY (F.) : "Les modes de jugement des recruteurs ; approches du recrutement", *L'Observatoire de l'ANPE*, décembre 1998.

EYMARD-DUVERNAY (F.) et MARCHAL (E.) : "Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail", *Sociologie du travail*, n° 42, 2000.

EYMARD-DUVERNAY (F.) : "Principes de justice, chômage et exclusion : approfondissements théoriques", in *Des marchés du travail équitables ? Une approche comparative France Royaume-Uni*, Bruxelles, PIE-Peter Lang, 2001.

FONDEUR (Y.) et MINNI (C.) : "Emploi des jeunes et conjoncture", *Premières Synthèses*, n° 51.1, décembre 1999.

FUTURIBLES : "Les pénuries de main-d'œuvre", *Futuribles*, n° 254, juin 2000.

GAUTIE (J.) et HAUZE-FICHET (E.) : "Déclassement sur le marché du travail et retour au plein emploi", *Lettre du CEE*, n° 64, décembre 2000.

GOURNAC (A.) : "Faire face aux pénuries de main-d'œuvre", *rapport de la Commission des Affaires sociales*, SENAT, n° 125, 2000-2001.

GREENAN (N.) : "Innovation technologique, changements organisationnels et évolution des compétences", *Économie et Statistique*, 1997.

GROUPE ADECCO : "Métiers pénuriques ou pénurie dans les métiers ?" *Cahiers de l'Observatoire ADECCO des rémunérations*, avril 2000.

HENRY (B.), MERLE (V.) et WEIL (N.) : *Difficultés de recrutement et gestion locale de l'emploi*, Bernard Brunhes Consultants, 1991.

INSEE : "Jeunes : l'âge des indépendances", *Économie et Statistique*, n° 337-338, 2000.

LICHTENBERGER (Y.) et PARADEISE (C.) : "Compétence et relation de service. Crise ou redéfinition du contrat de travail ?", colloque *Le travail entre l'entreprise et la cité*, Cerisy, 1999.

LIQUET (D.) : *Le logement*, CESR Pays de Loire, octobre 1998.

LOCHET (J.-F.) et PODEVIN (G.) : "Recrutement et insertion : logiques sectorielles de gestion de la main-d'œuvre et usage des statuts d'embauche", in Zenda (J.-L.) "Approches du recrutement", *L'Observatoire de l'ANPE*, 1998.

MARTIN (H.) : "Pénurie et immigration des salariés qualifiés aux États-Unis", *rapport de l'ambassade de France aux États-Unis*, juin 2000.

MEDEF : *Résultats de l'enquête pénuries de main-d'œuvre*, novembre 2000.

MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, ANPE, AFPA : "Mise en œuvre du plan d'action national signé entre l'État, l'UPA et la CGAD, prise en compte dans les plans d'action locaux 2000 des difficultés de recrutement dans l'artisanat, le bâtiment et les métiers de la bouche", *circulaire DGEFP* n° 99-5, novembre 1999.

MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE : "Les difficultés de recrutement en mars 2000", *Premières Informations*, n° 23.1, mars 2000.

MINISTERE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE, *Les réponses aux besoins de main-d'œuvre des entreprises*, séminaire de travail du 19 octobre 1992, Délégation à l'emploi, octobre 1992.

MINISTERE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE : *Diagnostic-action sur les difficultés de recrutement des entreprises : repères pour l'action des services*, Délégation à l'emploi, octobre 1992.

MINNI (C.) et POULET (P.) : "L'évolution récente de la scolarité et de l'insertion professionnelle des jeunes (1996-1998)", *Premières Synthèses*, n° 52.1, décembre 1998.

MÜLLER (W.) et WOLBERS (M.) : *Educational Attainment of Young People in the European Union : Cross-Country Variation of Trends over Time*, Working Paper, Mannheim-Maastricht, MZES et ROA, janvier 2001, consultable sur le site : www.mzes.uni-mannheim.de/projekte/catewe/publ/publ-e.html#discussion

OREF ALSACE : *Les difficultés de recrutement en Alsace*, diagnostic statistique, octobre 2000.

PISANI-FERRY (J.) : *Plein emploi*, rapport du CAE, La Documentation française, 2000.

POULET (P.) : "Allongement des études et insertion des jeunes : une liaison délicate", *Économie et Statistique*, n° 300, 1996.

- POULET (P.) et ZAMORA (P.) : "Insertion des jeunes : sensible amélioration, surtout chez les diplômés", *Note d'information*, n° 00 36, DPD, octobre 2000.
- PROKOVAS (N.) et DU MERLE (B.) : "Les métiers qui bougent", *L'Observatoire de l'ANPE*, février 1999.
- PROKOVAS (N.) et POULOULY (C.) : "Les métiers qui bougent", *L'Observatoire de l'ANPE*, mars 2000.
- PROKOVAS (N.) et POUPARD (G.) : "Le marché des informaticiens", *L'Observatoire de l'ANPE*, juin 2000.
- SERFATY (E.) : "Les entreprises face aux manques de compétences de leur main-d'œuvre", *Bref CEREQ*, n° 76, mai 1992.
- SENNETT (R.) : in "The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism", W.W. Norton & Company, New-York, 1998, traduction française chez Albin-Michel, *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, 2000.
- SISSON (K.) : *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2000.
- TALBOT (J.) : "Les déplacements domicile-travail", *INSEE Première*, n° 767, avril 2001.
- TOPIOL (A.) : "Prospective des métiers à l'horizon 2010 : une approche par familles d'activités professionnelles", *Document d'études*, n° 47, DARES, juin 2001.
- VERMES (J.-P.) : "Les difficultés de recrutement : quelles réalités ? Quels remèdes ?", *rapport de la Commission du travail et des questions sociales de la chambre de commerce et d'industrie de Paris*, décembre 2000.
- WATZLAWICK (P.) : *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Seuil, 1988.