

Quel avenir pour une population vieillissante face aux mutations de l'organisation du travail ?

Entretien réalisé par Jean-Frédéric Vergnies

Entretien avec Claude Seibel et Christine Afriat à l'occasion de la publication du rapport « Prospective des métiers et des qualifications » pour le Commissariat général du Plan.

Jean-Frédéric Vergnies

Le groupe « Prospective des métiers et des qualifications » nous annonce de grands bouleversements dans la population active. Dans quelle mesure l'ancien modèle des métiers « à la française », fondé sur le modèle des marchés internes employant une seule génération, est-il encore d'actualité ?

Claude Seibel

La concentration des actifs occupés sur les tranches d'âge 20-55 ans a été mise en évidence par Olivier Marchand et Mireille Elbaum en 1993. Il s'agit en fait de trente-cinq générations et non pas d'une génération ! Cette concentration sur une trentaine de groupes d'âge s'est poursuivie au cours des années 1990, mais deux faits nouveaux sont intervenus à la fin de la décennie. D'une part, pour les plus âgés, la baisse des taux d'activité semble enrayée depuis quatre à cinq ans pour deux raisons : les classes d'âges atteignant 55 ans sont plus nombreuses, et l'activité y est plus forte ; mécaniquement, le taux d'activité s'accroît ; la réforme de 1993 des droits à la retraite conduit progressivement vers une activité plus longue après 60 ans, pour les femmes en particulier. D'autre part, pour les plus jeunes, le taux d'activité a également

augmenté avec l'embellie économique de 1996. La reprise économique des années 1997 à 2001 a sans doute accéléré l'embauche de jeunes issus du système éducatif (recours accru des entreprises aux marchés du travail externes, MEN, 2001). La stabilisation du taux de solarisation de 1996 à 2000 ne semble pas se prolonger en 2001 ; elle devra être analysée à la rentrée 2002 pour mieux cerner l'impact de la conjoncture sur ces mouvements d'embauche.

L'arrêt de l'allongement des études rend les sorties de formation initiale plus nombreuses. Le nombre de sortants a fortement augmenté depuis 1994. Plus de 770 000 jeunes sont sortis de formation initiale en 1999. Mais des abandons d'études sont également

Christine Afriat est chargée de mission au service des Affaires Sociales du Commissariat général du Plan. Elle est rapporteur général du groupe « Prospective des métiers et des qualifications ».

Claude Seibel est Inspecteur général de l'INSEE. Il a dirigé la Dares (Direction de l'animation, de la recherche, des études et de la statistique) au ministère du Travail de 1993 à mars 2000 et préside le Groupe « Prospective des métiers et des qualifications » depuis cette date.

intervenues en même temps que la reprise de l'emploi pour renforcer la tendance¹. Il est trop tôt pour savoir si l'embellie se prolongera, avec la reprise du chômage des jeunes depuis juin 2001.

Jean-Marc Grando² montre le développement du travail salarié chez les jeunes en formation. Les étudiants des grandes Écoles ou de certaines sections universitaires n'ont pas été les seuls concernés ; ils font souvent l'objet de préembauche avant même la fin de leurs études. Cela a aussi été le cas des formations de l'enseignement professionnel : les entreprises se présentent rarement aux portes des lycées professionnels pour offrir des emplois. Dans la plupart des cas, il s'agissait d'embauches immédiates avant la fin du cursus de formation.

Le modèle des marchés internes renvoie à des pratiques de mobilité et de promotion professionnelle internes aux entreprises, très développées en France au cours des années 1960 et 1970. Cependant, deux faits récents conduisent à nuancer ce modèle. D'une part, le développement de marchés « professionnels » qui tendent à privilégier l'appartenance à un métier plutôt que la présence dans une entreprise (cf. Colloque des trente ans du Céreq, Jean-François Germe, 2001). D'autre part, les travaux conduits par Thomas Amosse³ montrent une baisse sensible des promotions internes au sein de chaque entreprise et *a contrario* une augmentation de

« entre 2006 et 2010, 650 000 personnes partiront à la retraite. Cependant, tous les secteurs ne seront pas confrontés de la même manière à ce phénomène »

¹ Certains stages de formation professionnelle, en particulier pour les chômeurs, se sont heurtés aux mêmes difficultés en 1999 et 2000 au moment où les tensions sur le marché du travail se sont accrues pour certaines branches ou certaines régions.

² rapporteur de l'atelier « Les effets démographiques sur l'offre de travail » du groupe « Prospective des métiers et des qualifications » du Commissariat général du Plan.

³ À partir de l'enquête « Emploi » de l'INSEE sur la période 1990 pour l'atelier « Mobilités professionnelles » du groupe Prospective dont le rapport *Les mobilités professionnelles au cœur des besoins de recrutement des dix années à venir* paraîtra en janvier 2003 dans la collection « Qualifications et Prospective » à La Documentation française.

la promotion liée à la mobilité d'une entreprise à une autre. Pour les jeunes mobiles, la mobilité permet en trois ans de rattraper le déclassement initial à l'embauche (cf. enquête « génération 98 » du Céreq)⁴.

Christine Afriat

Dans ses travaux, Jérôme Gautié (2002) réinterpelle ce modèle de marché interne où la promotion intervient après une formation ciblée suite à une expérience professionnelle. Les travaux menés par le Céreq sur l'enquête « FC 2000 »⁵, complémentaire à l'enquête « Emploi », confirment cette relativisation des marchés internes et de leur mode de mobilité. En introduisant la configuration « *la flexibilité de marché* » complémentaire à « *la relation professionnelle* » et à « *la stabilité polyvalente* », Robert Boyer (2001) évoque la multiplicité des formes de remplacement de la régulation fordiste, et de son corollaire, les marchés internes.

J.-F.V.

Pouvez-vous nous retracer les grands besoins de recrutements à venir ? Dans quelle mesure et comment ces besoins sollicitent-ils l'appareil de formation initiale ou continue ?

C. S.

Pour les dix ans à venir, nous pouvons espérer des créations d'emplois qui s'élèveraient à 2,8 millions dans l'hypothèse la plus favorable et à 1,2 millions dans l'hypothèse la plus basse⁶. Le rythme des créations d'emploi serait alors supérieur à la croissance de la population active. Dans ce contexte, le chômage se réduirait, pour atteindre un taux situé entre 5%-6% pour l'hypothèse haute et 8% pour l'hypothèse basse. Les créations d'emplois bénéficieraient essentiellement au secteur tertiaire. Cependant, les secteurs industriels et le BTP renoueraient également avec la croissance, en particulier avec l'hypothèse haute de croissance.

Ces évolutions positives seront aussi influencées,

⁴ dont les principaux résultats sont consultables sur le site du Céreq : <http://www.cereq.fr/cereq/G98reg/Default.htm>. Cf. également l'ouvrage collectif *Quand l'école est finie, premiers pas dans la vie active de la Génération 98* ; première interrogation mars 2001, édité par le Céreq, 2002, 75 p.

⁵ Premier résultats consultables sur le site du Céreq : <http://www.cereq.fr/cereq/fc2000/Default.htm#Haut>.

⁶ Selon les exercices prospectifs de la Dares et de la DPD (2001).

dans leur dynamique, par les flux de départs à la retraite. Aussi, les projections de demande de travail associées aux flux de départs en retraite révèlent que des tensions vont naître dans certains métiers.

Le nombre de départs à la retraite va augmenter d'année en année à un rythme croissant. Entre 2000 et 2005, quelques 480 000 personnes partiront annuellement à la retraite ; ils seront 650 000 entre 2006 et 2010. Cependant, tous les secteurs ne seront pas confrontés de la même manière à ce phénomène :

- Ainsi, les métiers de l'enseignement, de la formation, de la santé, de la fonction publique, des banques et des assurances, des professions juridiques connaîtront des besoins de recrutement importants ;
- Les métiers de l'hôtellerie-restauration, de l'alimentation, du bâtiment et des travaux publics, quant à eux, se situeront dans la moyenne des départs à la retraite.
- En revanche, d'autres métiers comme ceux des études et de la recherche, de l'informatique, des services aux particuliers connaîtront des tensions sur le marché du travail dues essentiellement à leur dynamique propre de développement.

Malgré la diversité des situations, les tensions sont devant nous ; elles appellent des changements importants de comportements, tant individuels que collectifs.

Les réponses aux difficultés prévisibles des branches et métiers qui devraient recruter pour remplacer les départs en retraite ne sont pas connues d'avance. Elles ne seront pas identiques d'un métier à un autre, d'une région à une autre, d'une branche à une autre. D'où une préconisation importante du groupe Prospective pour que les études nationales conduites en 2000-2001 soient relayées par des études « locales » à l'initiative des branches et des régions.

« Nous préconisons d'accompagner par des efforts ciblés de formation continue les personnes peu qualifiées qui, au sein des entreprises, devraient remplacer les salariés qui partent en retraite »

Quels sont les différents comportements possibles des entreprises ? Dans certains cas, les départs en retraite peuvent s'accompagner de suppressions de postes (par exemple, les opérateurs peu qualifiés au sein des professions qui ne progressent pas, comme dans l'habillement ou le textile). Dans d'autres cas, les entreprises utiliseront les remplacements par promotion interne ou appel direct au recrutement de jeunes en formation initiale. Du choix des entreprises entre les deux pôles de cette alternative dépendra l'ampleur des effets sur le système éducatif. Enfin, il y aura certainement des cas où les difficultés de recrutement dans certaines zones pousseront les entreprises à recourir à l'immigration, ou à délocaliser certains segments de la production à l'étranger, notamment en Europe de l'Est.

L'importance du choix entre « promotion interne » ou « recrutement de jeunes débutants » a été mise en évidence par les travaux de projection du BIPE⁷ sur les sorties du système éducatif par niveau de formation d'ici 2010. Dans un cas, le recours aux jeunes débutants accentue les besoins de formation initiale après le baccalauréat, tandis que la promotion interne permet des recrutements à des niveaux de formation initiale plus faibles, niveau V et niveau IV⁸ notamment. Dans les deux hypothèses, il y a des recrutements de travailleurs peu qualifiés, mais la situation est paradoxale : si les départs en retraite concernent des travailleurs peu qualifiés (français ou étrangers), leur remplacement suscite de la part des employeurs des attentes contradictoires. Ces derniers souhaitent en effet le maintien d'emplois peu qualifiés, mais ils demandent aussi un élargissement des compétences (maîtrise des TIC, qualité d'organisation et d'accueil du client) qui dépassent largement le niveau initial de qualification scolaire.

« L'opposition entre anciens et nouveaux métiers est réductrice. En fait, les métiers totalement nouveaux sont rares »

⁷ effectués à la demande de la Direction de la programmation et de la prospective (DPD, 2002).

⁸ Respectivement niveau CAP et BEP et niveau terminale ou bac comme diplôme le plus élevé (y compris échec dans l'enseignement supérieur).

Ainsi, le groupe « Prospective des métiers et des qualifications » souhaite des approfondissements sur ces concepts de travail non qualifié, en particulier dans toutes les branches des services où ce travail est peu reconnu en termes de rémunération, de conditions de travail et de formation continue.

Nous préconisons d'accompagner par des efforts ciblés de formation continue les personnes peu qualifiées qui, au sein des entreprises, devraient remplacer les salariés qui partent en retraite. Ce chantier est prioritaire pour la mise en place des dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE) par les branches, les appareils de formation et les régions.

J.-F. V.

Au-delà du mouvement bien connu de tertiarisation de l'économie, le rapport interroge l'évolution des technologies de l'information et de la communication. Vous prônez l'abandon de la distinction entre « anciens » et « nouveaux » métiers, en reprenant la notion de « logique professionnelle ». Pourriez-vous développer cette nouvelle approche ? Comment l'appareil de formation pourrait-il être organisé face à ces nouvelles logiques professionnelles ?

C.A.

L'opposition entre anciens et nouveaux métiers est réductrice. En fait, les métiers totalement nouveaux sont rares. En effet, une bonne part des métiers réputés

potentiellement nouveaux ne le sont pas totalement. Certains d'entre eux existaient déjà sur un autre support ou s'appliquaient dans d'autres domaines. Dans quelle mesure un administrateur de serveur *Web* est-il vraiment différent d'un administrateur de réseau ? Un *Cyber* journaliste n'est-il pas avant tout un journaliste ? Les nouvelles professions naissent le plus souvent de l'hybridation de compétences relevant

de champs professionnels initialement distincts. Ainsi, si certains métiers se transforment de manière radicale, l'identité de la plupart des vieux métiers

résiste à l'arrivée de nouveaux outils qui n'invalident pas les savoirs de base.

Afin de mieux comprendre les conditions et les processus d'émergence des nouveaux métiers, nous avons pris le parti d'aborder cette question à la fois à travers l'analyse précise du contenu du travail, le rapport au groupe professionnel, à l'organisation et au marché du travail ; et même, de manière plus large, à la place des entreprises employeuses dans leur environnement économique (notamment le degré de concurrence). Les contextes organisationnels dans lesquels les métiers évoluent ont donc été étudiés. Cette démarche amène à proposer le concept de « nouvelles logiques professionnelles » (Pichault et alii, 2002)⁹ entendues comme « de nouvelles combinaisons de connaissances, de compétences et de caractéristiques de champs professionnels autrefois considérés comme distincts, exprimant de nouveaux rapports à l'organisation et au marché du travail ».

Sachant que les nouveaux métiers liés aux TIC mobilisent des combinaisons nouvelles de deux grands ensembles de compétences, les compétences « TIC » et « non TIC », il est alors possible de classer les logiques professionnelles :

- les logiques existantes « renforcées » par les TIC, soit par le recentrage qu'elles permettent (cas de l'édition électronique), soit par le renforcement de compétences techniques (cas des informaticiens) ;
- celles « impactées » par les TIC, ce qui signifie un développement des compétences TIC (cas des agents de marketing en ligne, des chargés de clientèle) ;
- celles qui « émergent » et qui, par définition, ont besoin de se stabiliser (cas des chefs de projet Société de l'Information (SI) ou les analystes fonctionnels « *Enterprise Resource Planning* » (ERP)) ;
- celles en « développement » qui reposent sur une hybridation de connaissances, de compétences et de caractéristiques de champs autrefois distincts (cas des animateurs de *Web*).

Quant au rôle de la formation initiale, il ne s'agit pas de renforcer à tout prix les formations initiales en informatique, mais plutôt de compléter les autres cursus par des formations complémentaires dans le domaine des TIC. L'enjeu consiste à favoriser l'hy-

⁹ Cf. également site internet : www.industrie.gouv.fr/observat/bilans/etude_lentic.htm et *Chiffres Clés* – Série « Analyses », 2002, n° 239, 201 p.

« L'enjeu consiste à favoriser l'hybridation des compétences " TIC " et " non TIC ", et non de former du personnel purement technique »

bridation des compétences « TIC » et « non TIC », et non de former du personnel purement technique. Il convient de poursuivre les initiatives déjà entreprises en la matière, que ce soit au niveau supérieur (licences professionnelles, DESS de compétences complémentaires) qu'au niveau secondaire (Brevet informatique et Internet - B2i-).

J.-F. V.

Vous mentionnez également l'importance du travail collectif dans les TIC. Dans quelle mesure l'appareil actuel de formation initiale peut-il préparer les élèves et les étudiants à cette forme de travail collectif, sachant que l'évaluation porte souvent sur le résultat du groupe et non pas sur ceux des individus pris isolément ?

C. A.

Les TIC permettent la mise en place d'un système d'information à transmission rapide et simple. L'accès généralisé à l'information et la communication ascendante et descendante sont ainsi rendus possibles. Une coopération entre les salariés en découle ; elle repose sur une meilleure coordination des actes de travail et sur la mobilisation de moyens pour l'assurer : partage de l'information, décloisonnement, coordination directe sans détour par la hiérarchie (exemple « *Coopérateur* » au sein d'une chaîne de facturation d'un opérateur de télécommunications).

Globalement, les TIC ne changent pas profondément les modèles pédagogiques, mais leur utilisation impose aux enseignants un travail sur leurs objectifs pédagogiques ; cela favorise un investissement nouveau sur l'acte d'apprendre. On donne aux élèves des informations et on leur demande d'obtenir un résultat en suivant des processus. L'outil informatique modifie la nature de la tâche, et de plus en plus souvent, le processus mental conduisant à la résolution.

Certains projets, comme les travaux personnalisés des élèves (TPE) dans l'enseignement secondaire général ou dans l'enseignement technologique – que ce soit en économie-gestion ou en sciences et techniques industrielles – visent à faire acquérir aux élèves les compétences de base dans la maîtrise des TIC. Leur existence témoigne d'une nouvelle approche de l'enseignement et de l'évaluation. Cette nouvelle approche repose sur la production des élèves qui travaillent en projets, en équipe, réalisent des missions. Les responsabilités sont donc partagées. Les ensei-

gnants introduisent des démarches concourantes (c'est-à-dire des démarches conjointes s'appliquant à des objectifs partagés). Ils doivent avoir un regard subjectif sur la participation de l'élève afin de mieux percevoir son implication dans le développement et la conduite du projet. Dans cette pédagogie, le professeur joue donc un rôle de chef de projet.

J.-F. V.

Vous évoquez également la difficulté de former aux TIC. Cela amène une première série de questions : face à ce défi, quelles sont les ressources de l'Éducation nationale ? Comment les enseignants peuvent-ils eux-mêmes se former ?

C. A.

Dans le cadre du PAGSI (Plan d'action gouvernemental pour la société de l'information), la France a engagé un effort pour favoriser la maîtrise des TIC. L'objectif est de dispenser à chaque élève la formation qui lui permettra, à terme, de faire des TIC une utilisation raisonnée. Le B2i a été institué dans cet esprit. Parallèlement, un programme de formation des enseignants a été entrepris sur la base du volontariat. Il comporte des objectifs précis pour la formation initiale au niveau des IUFM (Instituts universitaires de formation des maîtres) et des actions en formation continue pour les enseignants en exercice. En outre, un forum d'échange (*groupware*) est ouvert sur le site Internet du MEN, notamment « la bourse » en physique-chimie, réalisée par les professeurs de physique-chimie de l'académie de Nancy-Metz¹⁰.

C. S.

La mise en place des collectifs de travail en matière de TIC dépend étroitement du climat et de la négociation d'entreprise qui accompagnent les changements d'organisation (*cf.* étude d'A. D'iribarne et *alii*, 2000). Les entreprises qui mènent à bien leurs transformations technologiques réussissent parce qu'elles associent très en amont les salariés, la maîtrise et les syndicats, après un long temps de maturation.

J.-F. V.

La difficulté de former aux TIC soulève une autre série de questions : à quelles conditions ces collectifs

¹⁰ Site internet : <http://www.ac-nancy-metz.fr/enseign/physique/chim.htm>.

de travail peuvent-ils se constituer et perdurer ? Cette importance du collectif et du réseau ne remet-elle pas en cause les modes de gestion précaires de la main-d'œuvre ? En effet, les réseaux sont en grande partie affaire d'individus. L'intérêt de l'entreprise est donc de fidéliser les membres des réseaux performants ; autrement dit, ne serait-ce pas une nouvelle modalité de fonctionnement du marché interne ?

C.A.

Quant à cette question liée aux collectifs de travail, l'usage des TIC est d'autant mieux maîtrisé qu'il s'intègre au travail des personnes. Mais la maîtrise

« L'usage des TIC ne peut être efficace que si les conditions de leur apprentissage, tant individuel que collectif, sont réunies »

d'usage requiert des compétences particulières dont l'acquisition dépend du processus d'implantation des TIC et des conditions d'apprentissage mises en place lors de cette implantation. Ainsi, les logiciels grand public sont très ergonomiques, alors que les logiciels professionnels restent difficiles d'accès, notamment parce que les informaticiens méconnaissent la nature des

tâches réalisées. La plupart du temps, ces outils ne sont pas validés par les utilisateurs.

L'usage des TIC ne peut être efficace que si les conditions de leur apprentissage, tant individuel que collectif, sont réunies.

On constate des effets de cycle dans la vie des outils et dans les pratiques des groupes ou des organisations qui les utilisent. La phase de mise en place des outils permet l'élaboration des procédures. C'est aussi une phase d'apprentissage intense. Mais les capacités d'apprentissage des personnes sont très hétérogènes ; elles dépendent de leur niveau de formation et de leur potentiel. Les phases d'homogénéisation et de stabilisation des outils, des usages et des pratiques permettent d'harmoniser les représentations. Elles sont nécessaires pour parfaire les apprentissages et consolider les compétences. Les formations doivent permettre d'expérimenter des phases d'essais et d'erreurs qui soient ensuite rapidement transférables dans le travail. S'agissant des TIC, usage et apprentissage ne sont pas séparables. Plus que dans d'autres

domaines, l'acquisition de la maîtrise des TIC et du travail en réseau comporte trois stades : la formation proprement dite (l'acquisition des connaissances), l'apprentissage (début de mise en œuvre des connaissances), le rodage (mise en œuvre opérationnelle). Ces trois phases sont longues mais ne doivent pas être négligées. Il faut donc envisager une progression pas à pas, avec des consolidations progressives en fonction des rythmes individuels des apprentissages. Ainsi, la préoccupation des rythmes d'apprentissage s'articule naturellement au rythme d'évolution des projets. Or, il arrive que la formation et la mise à disposition de matériel ou de logiciel soient suffisamment éloignées dans le temps pour que le bénéfice de la formation soit perdu.

Inversement, une trop grande instabilité (et discontinuité) des solutions techniques est un facteur défavorable à l'apprentissage et nuit à l'accumulation des compétences. Elle conduit à une obsolescence accélérée des compétences techniques qui démotive les personnes. Cette démotivation est encore plus forte lorsque ces changements remettent en cause les compétences de base des individus, sans apporter de solutions pertinentes à leurs problèmes concrets.

L'organisation du travail doit libérer du temps pour la formation (formelle et informelle) ; elle doit autoriser l'exploration, l'anticipation et l'invention. Or, le temps pendant lequel l'apprentissage se poursuivra « sur le tas », et la perte de performance qu'il faudra accepter pour que ce perfectionnement des compétences puisse se réaliser sont trop souvent sous-estimés.

L'usage des TIC n'est efficace que si un apprentissage collectif est possible.

Les TIC augmentent les possibilités techniques de

« Les TIC augmentent les possibilités techniques de coopération, et sont bien souvent mises en œuvre à cet effet »

coopération, et sont bien souvent mises en œuvre à cet effet. Elles ne seront employées efficacement que si cette possibilité est judicieusement exploitée. Tandis qu'ils apprennent à maîtriser la technologie, les salariés doivent également apprendre à

coopérer. Cet apprentissage est par nature collectif. Il se fera d'autant mieux que le management aura mis

en place les incitations nécessaires. Il faut que chacun puisse consacrer du temps à l'apprentissage. Lorsque l'usage des TIC est peu intense, la formation de clubs d'utilisateurs est une solution adaptée aux besoins de salariés suffisamment qualifiés et formés pour y participer activement. La mise en place de « personnes-ressources », jouant un rôle de pivot dans les réseaux d'entraide et dont la fonction est reconnue, peut s'avérer également efficace. Par exemple, dans une entreprise, une secrétaire qui avait ressenti l'inadaptation des stages de formation proposés à l'extérieur, a été choisie comme coordinatrice de la formation au traitement de texte. Cette femme, qui possède un CAP d'employée de bureau, exerce cette nouvelle fonction à temps plein. Plus qu'une compétence technique, la force de son savoir-faire s'appuie avant tout sur sa connaissance pratique des besoins des utilisateurs. Sa proximité et sa bonne connaissance des problèmes de travail constituent les principales ressources de sa pédagogie. Mais la capacité d'apprentissage collectif est aussi tributaire d'autres caractéristiques de l'organisation. Cette dernière peut plus ou moins faciliter l'échange collectif et l'inclusion de tous dans des réseaux d'apprentissage. Les équipes de travail doivent être en mesure de combiner diversité et proximité culturelle. Tandis que la proximité facilite la communication, la diversité permet à ceux qui sont les plus familiarisés avec les TIC de faire bénéficier de leurs savoirs des collègues plus éloignés de cette culture technique (personnes-ressources). Le temps disponible pour aider les autres est aussi un facteur contraignant : l'intensification du travail peut réduire les capacités d'apprentissage.

Pour récapituler, la maîtrise des TIC dépend de l'adap-

« La modification des comportements en termes de gestion des âges sera difficile [...] Si la croissance reste atone [...] les pratiques malthusiennes d'éviction des plus âgés vont se poursuivre »

tation de l'outil à la nature du travail; elle s'intègre donc bien au travail quotidien de la personne dont il est indispensable d'envisager les attentes et les besoins. D'autre part, elle est liée à la mise en place d'un processus d'apprentissage tant individuel que collectif.

J.-F. V.

Comment sortir de la concurrence entre les différentes générations, les plus anciens expérimentés et peu diplômés face à des jeunes très diplômés et plus malléables? Comment organiser les transferts de compétences entre les générations? Cela permettra-t-il par exemple d'introduire la formation là où elle est la moins présente, c'est-à-dire dans les PME?

C. S.

La modification des comportements en termes de gestion des âges sera difficile. Elle ne va pas de soi. Elle va fortement dépendre du contexte économique de chaque branche, de chaque entreprise, de chaque région. Si la croissance reste atone, sans projets d'investissement et de développement, les pratiques malthusiennes d'éviction des plus âgés vont se poursuivre. Mais dans certaines branches, les départs seront si massifs à la fin de la décennie, qu'une concurrence sur le recrutement de jeunes risque de s'instaurer. Dans ce cas, les entreprises les plus performantes seront celles qui, en accord avec leurs salariés, sauront le mieux gérer toutes leurs ressources humaines et les compétences de chaque génération. Finalement, les difficultés de recrutement seront un vecteur de dynamisation de ce type de problème; ce sera un des effets positifs.

Pour le moment, des expériences sont lancées; cependant, elles se limitent à quelques grandes entreprises ou quelques branches qui anticipent ces difficultés. Dans le rapport de l'atelier 1 *Les impacts démographiques sur les métiers et qualifications*¹¹, le chapitre IV donne quelques exemples d'action ainsi menées : retour à une seconde carrière (SANOFI); généralisation du tutorat entre un ancien et un jeune (CASINO); anticipation du vieillissement et mise en place de nouvelles organisations en redonnant une

¹¹ Le rapport de l'Atelier 1 *Les impacts démographiques sur les métiers et qualifications* sera publié en novembre 2002 dans la collection « Qualifications et Prospective » du Commissariat général du Plan, à la Documentation française.

place et un sens au travail des plus âgés (Caisse nationale d'allocations familiales).

Dans nos préconisations, nous mettons l'accent sur ce type d'actions en nous efforçant d'appuyer les initiatives présentées par Bernard Quintreau dans son rapport au Conseil économique et social (2001), ou

« Concernant ces salariés [âgés], il est nécessaire de penser en termes de deuxième carrière »

celles proposées par le Conseil d'orientation des retraites (2001). Depuis plusieurs années, le Gip-Creapt¹² (Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail) avec Serge Volkoff (1996) a particulièrement insisté sur ces orientations ; il a expérimenté, avec de grandes entreprises, des solutions originales et

utiles, aussi bien pour les entreprises que pour les salariés jeunes ou âgés.

Néanmoins, nous sommes loin des mobilisations observées dans d'autres pays, notamment la Finlande et le Danemark. Il serait urgent que le plan élaboré par Bernard Quintreau avec les partenaires sociaux pour la précédente ministre du Travail soit à nouveau examiné et pris en charge par les pouvoirs publics. Nous y serons incités par l'Union européenne qui, chaque année depuis 2000, fait observer au gouvernement français que ses actions pour maintenir en emploi les salariés âgés sont insuffisantes. Encore faut-il, et c'est tout le problème, que ceux-ci trouvent un intérêt au maintien dans l'emploi : c'est aussi un problème de statut, de rôle, de définition de fonctions, de participation à la formation qui fait actuellement défaut.

C. A.

Concernant ces salariés, il est nécessaire de penser en termes de deuxième carrière. Alors qu'aujourd'hui, avec les dispositifs de préretraite, ils sont plutôt dans une logique psychologique de départ anticipé. Il faut pouvoir les réimpliquer dans le travail.

C. S.

Pour cela, il serait nécessaire de développer une action de conseil auprès des entreprises, notamment des PME, à l'image de ce qui a pu être réalisé, pour

les 35 heures, par l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) et les Aract (Agences régionales pour l'amélioration des conditions de travail) afin d'accompagner les entreprises concernées par ce développement accéléré. Cela permettrait de démultiplier les démarches du Gip-Creapt, et les nombreuses solutions déjà envisagées. Certaines solutions pourraient également être adaptées de l'étranger, comme le système danois des « *job rotations* ». Ce dispositif consiste en un accord entre un centre de formation, une entreprise et un salarié, et l'agence pour l'emploi ; à partir de cet accord, on propose à un chômeur de remplacer le salarié qui part en formation. Ainsi, si la formation est bien faite, elle ouvre de nouvelles opportunités au salarié formé qui ne revient pas toujours dans son entreprise initiale. En outre, ce dispositif est un outil d'insertion des demandeurs d'emploi. Il permet donc à la fois le relèvement du niveau de formation ou la réorientation professionnelle, et l'insertion. Cet outil serait particulièrement adapté aux PME qui rencontrent de grandes difficultés à se séparer d'un salarié pour l'envoyer en formation.

J.-F. V.

Quelles sont aujourd'hui les pistes de réflexions les plus urgentes ? Pourriez-vous nous présenter ces grandes voies encore à explorer ?

C. S.

Les préconisations du groupe « Prospective des métiers et des qualifications » constituent des orientations générales qui incitent les acteurs politiques et économiques à préparer et à anticiper les grandes mutations de la population active, dont nous faisons le diagnostic dans la première partie du rapport. Autrement dit, ce ne sont pas des actions ponctuelles mais bien des orientations pour plusieurs années.

Il me semble indispensable de rappeler trois éléments de ce diagnostic :

- Le renouvellement de la population active, intense à partir de 2005-2006 en raison des départs en retraite, va concerner de façon hétérogène la plupart des métiers, des branches et des territoires.
- Si les créations nettes d'emplois liées aux TIC sont difficiles à évaluer, tous les métiers seront, à des degrés divers, transformés par l'irruption de nouvelles organisations fondées sur le recours aux TIC. Le rapport suit en cela les travaux du LENTIC (Laboratoire d'études sur les nouvelles technolo-

¹² Il constitue dorénavant un pôle du Centre d'études de l'emploi.

gies de l'information, la communication et les industries culturelles) qui parle d' « hybridation » des compétences par les TIC.

- Les nouvelles organisations (par-delà le recours adapté aux TIC) tendent à modifier, en profondeur, le contenu de tous les postes de travail : développement de la polyvalence, exigence de compétences plus étendues que celles – techniques – du métier de base, en lien avec le marché et l'organisation du travail (Combes et *alii*, 2001).

Ces trois éléments de diagnostic nous ont guidés dans l'énoncé des préconisations du groupe. Elles ont pris deux formes : une forme de priorités stratégiques pour les différents acteurs concernés, et une forme d'investissements de connaissance.

Sur le plan des priorités stratégiques, nos préconisations concernent d'abord une « opérationnalisation » des décisions à prendre au sein des branches et des régions, au plus proche du terrain dans ces domaines de prospective métiers-qualifications. Ainsi, les études nationales de prospective doivent être relayées le plus tôt possible, grâce à une relance des contrats d'études prospectives par branche et métiers et des contrats d'objectifs par branche et région. Ce relais existe dans certaines branches (assurances, fonction publique, télécommunications) et dans certaines régions, mais il est temps de démultiplier ces démarches. Il est indispensable de constituer, avec ces partenaires, un réseau d'organismes articulé aux branches ou aux régions afin d'impulser des travaux de prospective locaux et de préparer l'avenir dans ces domaines.

Le deuxième grand chantier qui implique les partenaires sociaux et les pouvoirs publics concerne l'augmentation des ressources en main-d'œuvre par un relèvement du taux d'emploi. Certaines de ces actions sont déjà insérées dans les politiques européennes de l'emploi.

*« Un travail
considérable reste à
faire [...] pour
anticiper les
transformations
nécessaires des
comportements
individuels et
collectifs »*

Il s'agit :

- de favoriser le retour à l'emploi de ceux qui en sont exclus ;
- de maintenir dans l'emploi les salariés âgés ;
- de définir une politique maîtrisée d'immigration d'actifs, en lien avec les pays de l'émigration (accords bilatéraux) ;
- de favoriser une meilleure insertion des jeunes en développant l'attractivité des emplois dans les branches où les recrutements et la fidélisation de la main-d'œuvre sont défaillants.

L'enquête « génération 98 » du Céreq est particulièrement éclairante sur ce point. Certaines branches, qui avaient fortement recruté en 1998, sont délaissées par la moitié de ces jeunes trois ans plus tard.

Le groupe « Prospective des métiers et des qualifications » met également en évidence la nécessité de poursuivre des investissements de connaissances dans trois domaines :

- l'évolution des mobilités professionnelles, dont les liens avec la mobilité géographique doivent être mieux cernés ;
- le suivi de l'évolution du contenu des métiers en termes de qualifications, de compétences, en relation avec la certification et la validation des acquis de l'expérience ;
- l'approfondissement du concept de travail peu qualifié en termes de métiers, de compétences requises et de reconnaissance salariale et professionnelle.

J.-F. V.

Dans les mesures à prendre, vous soulignez l'importance du suivi des évolutions en cours et donc du montage de dispositif d'observation ; surtout, vous insistez sur la nécessité d'une prise de conscience collective. Comment pourrait s'orchestrer cette prise de conscience et les nécessaires actions qui en découlent ?

C. S.

La prise de conscience des difficultés à venir est encore très faible. Ainsi, lorsque Bernard Quintreau a présenté son rapport à un ensemble de responsables de gestion des ressources humaines, ces derniers lui ont déclaré : « finalement, tout cela n'arrive qu'en 2005, nous avons encore le temps d'attendre... » Alors que nos travaux insistent sur la nécessité de l'anticipation et de la maturation des changements (cf. d'Iribarne, 2000).

Certes, les difficultés conjoncturelles actuelles exacerbent l'ampleur des restructurations de certaines branches industrielles et polarisent le débat sur les problèmes économiques du court terme. Pourtant, elles rendent encore plus nécessaire la préparation de l'avenir, puisque le risque est de voir à terme coexister des pertes d'emplois dans les secteurs les plus exposés et d'importants besoins de renouvellement qu'il faut prendre en considération dès aujourd'hui.

Les thèmes évoqués par le groupe « Prospective des métiers et des qualifications » concernent, à terme, de très nombreux acteurs économiques et sociaux – avec des dimensions individuelles et collectives – dont la prise de conscience est encore faible. Les mouvements démographiques de la population active, l'irruption des TIC dans la plupart des postes de travail, l'élargissement du contenu des emplois vers de nouvelles compétences : tout ceci concerne chaque actif mais également les entreprises auxquelles ils appartiennent, les appareils de formation, les pouvoirs publics, aussi bien l'État que les collectivités territoriales, en particulier les régions.

Un travail considérable reste à faire pour mettre à la disposition des intéressés les informations disponibles et plus encore pour anticiper les transformations nécessaires des comportements individuels et collectifs. Le Commissariat général du Plan a fait analyser par un cabinet spécialisé les besoins des acteurs économiques et sociaux dans le domaine de la prospective des métiers. Grâce à la cinquantaine d'entretiens réalisés auprès de dirigeants d'entreprises, de syndicalistes, de responsables de conseils régionaux, de responsables d'organismes de formation, une forte demande émerge sur la plupart des thèmes évoqués ; parallèlement, une grande incertitude transparait quant aux formes de la communication et des échanges à mettre en place.

Il n'y a pas lieu de décalquer des modèles et des problématiques nationales auprès d'instances locales, qu'il s'agisse de branches, d'entreprises ou de régions. L'enjeu serait plutôt d'accompagner leurs responsables grâce à des données de cadrage et de contexte ; de développer des outils et des méthodes adaptés aux problèmes à résoudre ; de capitaliser les expériences tant dans le domaine de la méthodologie que dans celui des bonnes pratiques. Cette fonction s'apparente en fait à une fonction de médiation entre travaux nationaux et initiatives locales, avec un

accent tout particulier mis sur les régions, en lien avec les Carif-Oref (Centres d'animation et de ressources pour l'information sur la formation continue – Observatoires régionaux sur l'emploi et la formation), et sur les branches professionnelles, en lien avec les Observatoires de branches, actuels ou à créer.

La circulation de l'information, y compris sous ses formes les plus modernes, constituera un des moyens de cette médiation. En ce domaine, il faut saluer l'apport des administrations d'étude et des chercheurs : la DPD (Direction de la programmation et du développement), avec les travaux de projection des sorties du système éducatif et l'analyse prospective des besoins de l'économie par niveau de formation ; le Céreq, avec à la fois les « *portraits statistiques de branches* » et les « *portraits statistiques régionaux de la formation professionnelle et de l'apprentissage* », la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) avec le suivi régulier des familles professionnelles (FAP) et le modèle FLIP-FAP¹³.

Tous ces apports seront progressivement mis à disposition au sein de la base de données « métiers et qualification », d'ores et déjà accessible sur le site Internet du Commissariat général du Plan¹⁴.

D'autres outils de communications et d'information devront être développés. Certes, les rapports des trois ateliers et du groupe plénier constituent des éléments clés de cette communication, mais beaucoup d'interlocuteurs insistent sur la nécessité de disposer de fiches synthétiques ciblées sur les principaux thèmes ou apports du groupe « Prospective des métiers et des qualifications ». Des contacts avec les journalistes du domaine, les associations de DRH, les CREF (Comités de coordination régionaux emploi et formation professionnelle), sont également indispensables pour construire puis développer cette politique de communication. ■

¹³ À l'origine de l'exercice, il s'agissait de modéliser l'ensemble des flux d'emploi par métiers (embauches, mobilité professionnelle, chômage, départs en retraite) venant alimenter le stock d'emploi par métiers. C'est pourquoi le modèle a été baptisé FLIP-FAP (FAP pour Familles professionnelles de projection à moyen long terme des groupes de métiers dans la nomenclature des FAP).

¹⁴ <http://www.plan.gouv.fr>, cliquez « base de données PMQ ». Rappelons que l'intégralité des travaux du groupe « Prospective des métiers et des qualifications » (textes de contributions écrites, comptes-rendus de réunions, etc. atelier par atelier et groupe plénier) sont accessibles sur le site du Plan en page d'accueil (cliquez groupe « Prospective des métiers et qualifications »).

Bibliographie

Amar M et alii (2000), *2005 : le choc démographique, défi pour les professions, les branches et les territoires*, coll. « Qualifications et Prospective », La Documentation française, décembre.

Boyer R. (2001), « Du rapport salarial fordiste à la diversité des relations salariales ; une mise en perspective de quelques recherches régulationnistes », Document interne au CEPREMAP, n° 14.

Combes M.-C. et alii (2001), *Services : organisations et compétences tournées vers le client*, Commissariat général du Plan, coll. « Qualifications et Prospective », La Documentation française, février, Paris.

Conseil d'orientation des retraites (2001), *Retraites : renouveler le contrat social entre les générations*, premier rapport du COR, décembre.

d'A. D'iribarne et alii, (2000), « Le développement des NTIC dans les entreprises françaises ; premiers constats », Benghozy P.-J., Flichy P., d'Iribarne A., in *Internet en entreprise, revue RÉSEAUX*, vol. 18, n° 104.

DPD (2002), *Prospective Emploi-Formation à l'horizon 2010*, coll. « Les Dossiers », MEN, juin.

Fournié C. et alii (2001), « Un panorama de la formation continue des personnes en France », *Bref-Céreq* n° 172, février.

Gautié J. (2002), « Déstabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail : quelques pistes », Document de travail, n° 15, Cee.

Germe J.-F. et alii, (à paraître), *Les mobilités professionnelles au cœur des besoins de recrutement des dix années à venir*, coll. « Qualifications et Prospective », La Documentation française.

Germe J.-F. (2001), « Au-delà des marchés internes :

quelles mobilités, quelles trajectoires ? », *Formation Emploi* n° 76, octobre-décembre, pp. 129-145.

Gollac M. et alii (à paraître), *Les métiers face aux technologies de l'information et de la communication*, coll. « Qualifications et Prospective », La Documentation française.

Haut Comité Éducation-Emploi-Économie, (2002), *La transition professionnelle des jeunes sortant de l'enseignement secondaire*, Rapport d'activités 2001-2002, La Documentation française, Paris.

Marchand O. et Elbaum M. (1993), « Emploi et chômage des jeunes dans les pays industrialisés : la spécificité française », *Premières Synthèses*, n° 34, octobre, 12 p., et *Travail et Emploi* (1994), Dares, n° 58, pp. 111-121.

MEN (2001), *l'État de l'école*.

Pichault F., Rorive B., Zune M. (2002), *Étude TIC et métiers en émergence*, Paris, Digitip, 195 p.

Quintreau B. (2001), *Âge et emploi à l'horizon 2010*, rapport du Conseil Économique et Social, n° 20, vol. 1, Éditions des Journaux officiels, 175p.

Seibel C. et Afriat C. (2002), *Avenir des métiers : rapport du groupe de « Prospective des métiers et des qualifications »*, La Documentation française, coll. « Rapports officiels » du CGP, novembre.

Topiol A. (2001), *Prospective des métiers à l'horizon 2010 : une approche par familles d'activités professionnelles*, Document d'études, n° 48, Dares, juillet.

Volkoff S. (1996), *Âge et travail : contraintes, sélection et difficultés chez les 40-50 ans ; une analyse de l'enquête ESTEV*, Édition INSERM.

Cahiers du Genre

n° 32 – 2002

Travail des hommes / Travail des femmes. Le mur invisible

Karen Messing et Diane Elabidi

Aides-soignants et aides-soignantes : la collaboration dans les tâches physiques lourdes

Magdalena Rosende

La division sexuelle du travail chez les médecins : une étude de cas

Françoise Messant et Marianne Modak

Restructuration de l'entreprise et responsabilité : des effets (in)attendus chez les employées

Philippe Zarifian

Marx, la qualification et le rapport social de sexe

Roland Pfefferkorn

Les politiques publiques et la question de l'égalité hommes-femmes. Le cas de la France

Djaouida Séhili

Éthiques et inégalités. Des avatars récurrents dans la « *job evaluation* »

Bruno Lautier

Les employées domestiques latino-américaines et la sociologie : tentative d'interprétation d'une bévée

Sara Lara

Genre, ethnicité et violence dans les migrations rurales au Mexique

Hors Champ

Claudia Fonseca

Recherche de paternité et tests d'ADN. Le cas du Brésil

Notes de lecture

Comptes rendus

Directrice de publication : Jacqueline Heinen

Secrétariat de rédaction : Danièle Senotier

Comité de rédaction

Madeleine Akrich, Béatrice Appay, Danielle Chabaud-Rychter, Pierre Cours-Salies, Anne-Marie Devreux, Dominique Fougeyrollas-Schwebel, Marie Grenier-Pezé, Helena Hirata, Danièle Kergoat, Bruno Lautier, Hélène Le Doaré, Christian Léomant, Pascale Molinier, Liane Mozère, Pierre Tripier, Eleni Varikas, Philippe Zarifian.

Cahiers du Genre

IRESCO-CNRS – 59-61, rue Pouchet 75849 Paris Cedex 17

Mél : senotier@iresco.fr - Tél. 01 40 25 11 65

Les abonnements sont annuels et partent du premier numéro de l'année en cours :

France : 45 € – Étranger : 50 € frais d'envoi compris – Vente au numéro : 23 €

Veillez adresser votre commande

aux éditions L'Harmattan – 5-7 rue de l'École Polytechnique 75005 Paris

Tél. 01 43 54 79 10 - fax 01 43 25 82 03 - mél : harmat@worldnet.fr