



## Les tendances recrutement et emploi de la rentrée 2016

Le monde du travail est en pleine révolution - et même en pleine réinvention - que ce soit en terme de recrutement ou d'emploi à proprement parlé. Cela se reflète tout d'abord en terme de mobilité quand on sait que *30% des Français et des Françaises comptent changer de travail dans l'année à venir* mais aussi en terme de flexibilité à l'image des jeunes diplômés qui anticipent déjà leurs multiples reconversions à l'échelle de 2,7 métiers par carrière en moyenne. Des nouveaux acteurs du recrutement et de l'emploi s'apprêtent à transformer cette rentrée 2016.

### Emploi, recrutement, bien-être au travail : le bilan

A l'heure où l'emploi est au coeur du débat, le monde des ressources humaines est en plein chamboulement. Et si tout semble se cristalliser en matière de recrutement à la vue des difficultés des entreprises à recruter - *plus de neuf établissements sur dix (92,5%) estiment qu'elles sont liées aux candidatures elles-mêmes* \* - mais aussi en terme de satisfaction au travail alors que le burn-out et le bore-out battent des records, le monde du travail est en pleine révolution.

*Investis (36%) mais fatigués (39%) et stressés (30%) \*\**, c'est ainsi que se décrivent les Français qui donne une note de 6 sur 10 à leur travail actuel ... il n'y a pourtant jamais eu autant d'importance donné au bien-être au travail et au recrutement. Il reste encore un grand pas à faire quand on sait qu'à peine plus d'un Français sur deux considère que son entreprise met en place des politiques actives en matière de bien-être au travail \*\*\* et que seuls 48% d'entre eux sont optimistes quant à la prise de nouvelles responsabilités, 47% quant à leur capacité à changer de métier, 44% quant à leur capacité à trouver un travail, 40% quant à leur évolution, et seulement 27% concernant l'augmentation de leur rémunération. \*\*

Malgré ce sentiment de gel et de maigre satisfaction, les français semblent vouloir "réinventer" le travail avec des ambitions bien différentes des générations passées. En effet, les plus jeunes pensent exercer encore 2,7 métiers différents dans leur carrière professionnelle à venir, et 40% d'entre eux pensent qu'ils feront un nouveau métier à court ou moyen terme et tout juste diplômés, 21% pensent qu'ils reprendront une formation dans les années à venir. \*\*

### Travail et emploi : vers une révolution

De plus en plus, nous entendons parler de la disparition de certains métiers. Depuis toujours, il existe une évolution des métiers : certains changent, alors que d'autres tombent simplement dans l'oubli. Par exemple, connaissez-vous des crieurs publics, des montreurs d'ours, ou des allumeurs de réverbères ? Bien que disparus aujourd'hui, ces métiers faisaient fureur au 19<sup>e</sup> siècle ! Alors pourquoi faire autant de bruit sur les métiers qui risquent de disparaître ? Et bien parce que cette fois, cela va aller beaucoup plus vite, et impacter beaucoup plus de métiers, donc beaucoup plus de personnes. Nous entrons dans une ère qui raréfie le travail pouvant être fait par les humains, dans la mesure où de plus en plus de tâches peuvent désormais être automatisées pour une rentabilité économique supérieure. Dans notre système actuel, moins de travail disponible signifie moins d'emplois disponibles.

Le travail est l'ensemble des activités exécutées en vue de parvenir à un résultat. Alors que l'emploi est le cadre qui détermine le travail effectué. Littéralement, l'emploi est la manière de se servir de quelque chose. En d'autres termes, le travail est la valeur créée pour une organisation, que ce travail soit effectué par un humain ou une machine. Alors que l'emploi est le contrat qui régit la relation de travail entre une organisation et un être humain : CDI, CDD, stage. Aussi, lorsque le travail d'un humain vient à être effectué par une machine qui le remplace, un emploi est détruit. Le travail est toujours fait, mais il n'y a pas besoin d'un contrat de travail avec une machine !

Les conséquences sont désastreuses. Par exemple, la protection sociale des travailleurs est attachée à leur emploi, pas à leur travail. Pour un même travail effectué, une personne en CDI cotise plus de droits qu'une personne en freelance. D'où le fait qu'un freelance coûte moins de charges, mais il s'agit d'un avantage pervers, puisque ce sont moins de cotisations qui viennent alimenter le système de protection sociale, lequel repose sur la mutualisation de ces cotisations.

Ensuite, près d'un métier sur deux pourra être opéré par une machine sous quinze ans. Cela fait vraiment beaucoup d'emplois en moins ! Nous sommes nombreux à protester pour ne pas remplacer les emplois par des machines. Autant se tirer une balle dans le pied, car d'autres pays sont un peu plus pragmatiques sur le sujet, et deviennent alors bien plus compétitifs que nous sur le plan économique. Moins d'économie égal moins d'emploi, le cercle vicieux !

A court terme, quatre leviers d'action sont possibles pour les entreprises :

- **Contextualiser les expériences candidat et collaborateur.** Plus que jamais, attirer et retenir les bonnes personnes est un enjeu critique pour les entreprises. Il est nécessaire de ne plus appliquer la même règle pour tous, et d'arriver à adapter un ensemble de conditions à un contexte donné. Nous n'avons pas tous les mêmes besoins ni les mêmes envies, et une entreprise devrait être capable de le prendre en compte. Dans une société moderne très

portée par les usages en ligne, les entreprises doivent s'inspirer du travail fait depuis une dizaine d'années sur l'expérience client dans les boutiques et dans le e-commerce notamment. Ce qui s'appelle encore la marque employeur doit cesser d'être uniquement de la communication destinée à l'augmentation de l'attractivité, pour devenir une démarche cohérente intégrant avec autant d'importance la notion de rétention et de fidélisation. Depuis l'offre d'emploi, jusqu'à la démission, en passant par le contrat de travail, l'augmentation de salaire et les opportunités de mobilité, tout doit être repensé et contextualisé.

- **S'adapter aux nouveaux modes de l'emploi**, et faire appel à des autoentrepreneurs par exemple. De plus en plus de personnes talentueuses s'éloignent de la rigidité de la relation employeur-employé, pour considérer les entreprises qui les font vivre comme des clients. Faire appel à ces personnes est une excellente manière de prendre le train de la transformation des organisations. En effet, ces indépendants sont bien plus proches des modèles d'avenir que leurs collègues employés. En revanche, cette adaptation va nécessiter une relation étroite entre la fonction RH et les services Achats des entreprises, puisque les prestataires sont gérés par ces derniers, quand les RH gèrent les travailleurs employés. A l'heure où prestataires et employés font le même travail, est-il normal que deux services différents et indépendants les gèrent séparément ?
  
- **Créer des programmes de formation** continue développant les compétences spécifiques aux tâches complexes et à la résolution de problèmes, lesquelles sont peu automatisables et très créatrices de valeur pour une entreprise : créativité, communication, coopération, esprit critique. Ces compétences sont dites cognitives, et sont normalement issues de l'apprentissage et du développement. Se faisant, les entreprises assureront une meilleure employabilité de leurs collaborateurs, tant pour des perspectives de mobilité interne qu'externe. En fait, la nature des tâches que nous effectuons se divise en deux grands types de tâches : les tâches routinières et les tâches non routinières. Le calcul, le remplissage d'un récipient, la conduite de véhicules, la vérification de passeports sont des tâches routinières ! La conception de solutions, l'animation d'un groupe, l'accompagnement d'une personne âgée sont quant à elles des tâches non routinières.
  
- **Repenser la compréhension d'un métier**. Concrètement, un métier est un assemblage de compétences, et réunit un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. Quand un métier disparaît, c'est 'simplement' que son assemblage de compétences n'est plus assez pertinent. De même, un nouveau métier est un nouvel assemblage de compétences. Et cette compréhension est très importante. Car si les métiers peuvent apparaître et disparaître, les compétences, quant à elles, sont beaucoup plus stables dans le temps. Très peu de compétences se créent réellement. Il s'agit essentiellement de

croisement de compétences existantes ! De nombreuses études montrent que près de 50 pour cent des métiers risquent de disparaître dans moins de 10 ans. Cela signifie qu'autant d'assemblages de compétences ne seront plus pertinents. La plupart du temps, il s'agira juste de rajouter une ou deux compétences à cet assemblage, pour correspondre à un des nouveaux métiers.

\* *“Les offres difficiles à satisfaire”, Guillaume Blache, Anita Bonnet, Jean-Louis Zanda  
- Direction des Statistiques, des Études et de l'Évaluation*

\*\* *Sondage Ipsos Travailler demain : ce que veulent les français / 7 avril 2016*

\*\*\* *Sondage Ipsos sur le Bien-être au travail*