

Delivering Public Service for the Future

# France : Les enjeux du marché de l'emploi en France

Vers des services publics tournés vers l'avenir pour renforcer le dynamisme du marché de l'emploi et le niveau de vie des français

High performance. Delivered.\*



Personalized Services



Insight Driven



Public Entrepreneurs



Mission Productivity

\* La haute performance. Réalisée.

# Introduction

La présente étude fait partie du programme global Accenture « Delivering Public Service for the Future » qui vise à analyser les principales problématiques et tendances susceptibles d'avoir un impact sur l'offre future de service public à l'échelle internationale.

Partout dans le monde, les administrations font en effet face à un nouvel environnement, à de nouvelles attentes des usagers et doivent en regard repenser la manière dont elles rendent le service public. L'objectif de ce programme est donc de contribuer à la réflexion des responsables des services publics en apportant un autre regard sur les problématiques auxquels ils sont confrontés.

Le premier volet de cette série d'études « *Navigating the Shifts*<sup>1</sup> » identifiait quatre grands virages structurels :

1. Vers des services publics plus personnalisés
2. D'une attitude réactive à une approche proactive
3. De la gestion publique à l'entrepreneuriat public
4. Vers une efficacité globale accrue des services publics.

En transverse, le numérique a été identifié comme l'une des clés de voute de ces quatre axes de réforme structurels, car il permet de proposer à l'usager le service dont il a besoin, au moment où il le souhaite et par le canal de son choix.

Un second volet visait à examiner comment les pouvoirs publics peuvent mettre en œuvre ces quatre changements structurels pour contribuer plus spécifiquement au bon fonctionnement des marchés du travail dans les différents pays.

L'étude menée par Accenture se base sur une analyse des conséquences des évolutions démographiques dans 162 pays et sur une enquête menée auprès de demandeurs d'emploi, d'employeurs et de responsables de services publics pour l'emploi en France et dans 10 autres pays : Allemagne, Australie, Brésil, Canada, États-Unis, Inde, Italie, Japon, Royaume-Uni et Singapour.

Ses résultats mettent notamment en avant le fait que si les pouvoirs publics ne suscitent pas la dynamique permettant de répondre aux défis fondamentaux qui se posent sur les marchés du travail à l'échelle nationale (et plus largement), le risque est fort d'aboutir à une baisse générale des niveaux de vie, mécaniquement induite par une diminution de la population active combinée à une croissance en recul de la productivité.

Nous espérons que l'éclairage fourni par cette étude et les axes de propositions qui s'en dégagent – aller vers toujours plus de transparence du marché du travail, renforcer la coopération entre acteurs et notamment avec le monde éducatif, améliorer la flexibilité, favoriser la mobilité professionnelle et géographique – contribuera à la réflexion des responsables des services publics – et en premier lieu des services publics de l'emploi – pour répondre aux enjeux de performance du marché du travail et donc de préservation du niveau de vie de nos pays.



**Nicolas Costes-Albrespic**  
Directeur exécutif  
Secteur Emploi & Social, France

<sup>1</sup> Delivering Service public for the Future: Navigating the Shifts – Étude internationale, octobre 2012, <http://www.accenture.com/fr-fr/Pages/insight-delivering-public-service-future-navigating-shifts.aspx>

# Un enjeu induit fort : préserver le niveau de vie à terme

Il ressort de l'analyse de la situation française que les générations futures vivront probablement moins bien que leurs parents. Trois facteurs principaux de causalité ont été identifiés : la baisse de la population active liée aux changements démographiques, un taux d'activité en stagnation et un tassement tendanciel de la croissance de la productivité. Cumulés, ces trois facteurs risquent mécaniquement de conduire à un phénomène d'appauvrissement de la société.

Partant du constat de la stagnation à la fois du taux d'activité et de la productivité, l'étude montre ainsi que le niveau de vie dans l'Hexagone pourrait reculer de 8% d'ici à 2030, soit l'une des plus fortes baisses parmi les 28 États membres de l'Union Européenne.

L'étude pointe plus particulièrement plusieurs difficultés qui affectent le marché du travail français et qui sont autant de menaces à terme sur le niveau de vie général dans l'Hexagone :

## 1. La dispersion géographique des emplois.

Le cloisonnement marqué du marché du travail est un des freins qui empêchent les demandeurs de trouver un emploi adapté à leurs compétences et à leurs attentes, avec pour conséquences un sous-emploi significatif et une baisse de la productivité. L'enquête menée en France auprès des demandeurs d'emploi révèle notamment que seuls 30% d'entre eux seraient prêts à disposer à déménager dans une autre région pour prendre un nouvel emploi.

Par comparaison, près de la moitié (44%) se disent prêts à changer de région en Italie. En outre, un quart seulement des demandeurs d'emploi français interrogés seraient enclins à partir à l'étranger, contre plus d'un tiers (36%) de leurs homologues italiens. Cette fragmentation géographique du marché du travail se constate également parmi les acteurs des services publics pour l'emploi, puisque seulement la moitié de ceux interrogés lors de l'étude déclare avoir connaissance des compétences disponibles en dehors de leur région.

## 2. Les barrières à l'entrée.

Le marché français du travail est perçu comme protégeant les personnes qui ont un emploi, alors qu'il tend en revanche à renforcer l'exclusion de certaines populations, induisant ainsi des phénomènes de sous-emploi. Les jeunes, la main-d'œuvre faiblement qualifiée et les femmes notamment se heurtent à des barrières à l'entrée. Le taux de chômage des jeunes (15 à 24 ans) est élevé (25,4 % en janvier 2014<sup>2</sup>) et la majorité est en situation de précarité avec des contrats à durée déterminée. Chez les femmes, le taux d'activité demeure près de 9% inférieur à celui des hommes<sup>3</sup> et plus d'un tiers (36%) indiquent avoir déjà décliné un emploi car il « n'en valait pas la peine financièrement ».

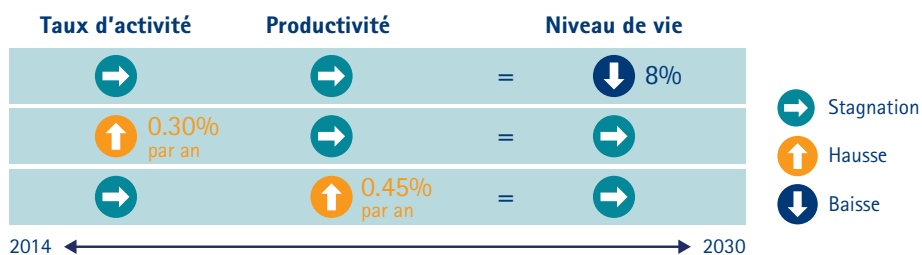
## 3. L'inadéquation Compétences/Emplois.

Le décalage marqué entre les compétences et les emplois alimente à la fois le chômage et le sous-emploi. Plus de la moitié des chômeurs à la recherche d'un emploi (51%) déclarent ainsi que les opportunités offertes en France ne correspondent pas à leurs compétences, alors que pour leur part 69% des employeurs doutent de la disponibilité future des compétences techniques nécessaires pour répondre à la demande. L'étude menée illustre également l'inadéquation de la formation. Ainsi, seuls 32% des employeurs français – proportion la plus faible dans l'échantillon international – jugent que l'investissement des pouvoirs publics dans l'éducation et le développement des compétences est adapté pour combler le déficit et l'écart aux besoins dans ce domaine. Pour autant, combler cet écart ne serait pas suffisant en soi : même si tous les emplois actuellement vacants (déclarés ou potentiels) étaient pourvus, le chômage demeurerait en soi un problème, ce qui met en lumière la nécessité d'une croissance économique retrouvée pour y remédier structurellement.

## 4. La volatilité des environnements économiques.

L'enquête montre que 66% des employeurs français sont préoccupés par la lourdeur de la réglementation et disent hésiter à recruter en raison des rigidités de la législation du travail et de ses changements constants. De fait, celle-ci tend à favoriser les emplois permanents, limitant ainsi la capacité des employeurs à proposer des contrats temporaires. Or, en période d'incertitude économique chronique, les entreprises cherchent de facto à utiliser autant que possible les solutions leur permettant de s'adapter plus facilement à leur volume d'activité réel. Par ailleurs, déjà vulnérables à la perte de leur emploi dans un contexte de volatilité économique, les titulaires de contrats à durée déterminée éprouvent également davantage de difficulté à développer leurs compétences et leur employabilité sur le long terme.<sup>4</sup>

Figure 1 : Accenture prévoit une baisse de 8% du niveau de vie d'ici à 2030



Source : Etude Accenture, Juin 2014

<sup>2</sup> Eurostat, Taux de chômage par sexe et par tranche d'âge (moyenne trimestrielle), [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?wai=true&dataset=une\\_rt\\_q](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?wai=true&dataset=une_rt_q)

<sup>3</sup> Insee, Population active, <http://www.insee.fr/fr/ffc/tef/tef2014/T14F041/T14F041.pdf>

<sup>4</sup> Commission européenne, Bilan approfondi concernant la France, Document de travail des services de la Commission, 10 avril 2013, [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/idr2013\\_france\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/idr2013_france_fr.pdf)

# Frustration chez toutes les parties prenantes : que faire pour y remédier ?

L'enquête menée auprès des usagers, des employeurs et de responsables opérationnels des services publics pour l'emploi en France fait état d'un sentiment partagé à la fois d'insatisfaction et de frustration :

## La confiance des usagers dans les pouvoirs publics est atteinte.

73% des personnes interrogées lors de l'étude font état d'un déficit de confiance dans les pouvoirs publics et 76% estiment que les pouvoirs publics n'agissent pas assez rapidement pour traiter les problèmes de l'emploi et de la formation. Ces niveaux de confiance s'avèrent par exemple inférieurs à ceux de l'Allemagne ou du Royaume-Uni, mais nettement plus élevés qu'en Italie où 86% des citoyens font part de leurs doutes.

## Les employeurs français affichent également un certain scepticisme face à l'action des pouvoirs publics pour soutenir l'emploi et sont préoccupés par le poids de la réglementation.

Ils jugent globalement les services publics pour l'emploi encore insuffisamment adaptés à leurs besoins, ce qui se traduit par un degré de confiance de 3,8 sur 10, soit l'avant-dernier de l'échantillon. En conséquence, 43% déclarent ne pas faire appel à ces services. Ils se disent également préoccupés par le poids de la réglementation sur le marché du travail, 75% citant le niveau élevé des charges fiscales et sociales comme un inducteur majeur d'ajustement des effectifs et comme un frein important à l'embauche. En anticipant les futurs besoins de compétences sur le marché du travail, les services publics pour l'emploi sont toutefois perçus comme ayant l'opportunité de s'affirmer comme un partenaire majeur pour les entreprises françaises.

## Les demandeurs d'emploi doutent de la capacité des services publics pour les aider à trouver un emploi.

Une part significative a perdu confiance dans la capacité des services publics à les aider efficacement à trouver les postes qu'ils recherchent, ce qui se traduit par une évaluation de 2,9 sur 10. Plus de la moitié (61%) disent notamment ne pas parvenir à obtenir des informations suffisantes sur les postes réellement disponibles. En outre, à l'instar des employeurs, ils ont le sentiment que les services offerts par les acteurs des services publics pour l'emploi ne sont pas assez ciblés en fonction de leurs besoins ; sur ce plan, seule l'Italie affiche d'ailleurs une note inférieure à la France parmi les pays de l'échantillon.

## Les responsables des services publics pour l'emploi manifestent pour leur part une confiance plus marquée.

Le panel de responsables interrogés au sein de services publics pour l'emploi en France apparaît plus convaincu de la pertinence de l'action publique pour soutenir la création d'emplois, avec un degré de confiance de 6,04/10, soit plus du double de celui exprimé par les demandeurs d'emploi (2,19) et par les employeurs (3,06). En revanche, ils considèrent le manque d'informations sur les compétences les plus demandées (46%) et la main-d'œuvre disponible (31 %) comme un obstacle substantiel à l'efficacité de leurs services.

Si chacun s'accorde sur le fait que l'Etat seul ne peut agir sur le marché du travail, il a en revanche un rôle important à jouer pour dynamiser l'emploi et la formation, afin de renforcer la compétitivité du marché du travail et ainsi lutter in fine contre le risque de recul du niveau de vie dans le pays à terme.

A cet égard, Accenture propose une approche globale pour faire face à ce risque et améliorer le fonctionnement des marchés de l'emploi et de la formation, qui repose sur une évolution conjointe des services publics, des organismes de formation, des demandeurs d'emploi et des employeurs.

# Vers des marchés du travail dynamiques

Fort de son expérience et en se basant sur ses plus récentes études, Accenture a élaboré trois grands axes de recommandations visant à augmenter les taux d'activité, à stimuler la productivité et à contribuer à créer des marchés du travail plus dynamiques. Ces derniers doivent réunir les qualités suivantes :



## 1. Transparents et proactifs.

L'analyse montre que les pouvoirs publics les plus performants sont ceux qui utilisent les données collectées et partagées entre tous les acteurs du marché du travail pour anticiper les compétences recherchées, manquantes et disponibles. Sur ce plan, Pôle emploi et les autres services publics pour l'emploi pourraient gagner encore en transparence, par exemple en élargissant leur réseau de partenaires ou grâce à une meilleure intégration et visibilité de leurs canaux de communication destinés à tous les acteurs du marché du travail. Il peut également s'agir de promouvoir des standards de données ouverts et une plate-forme virtuelle partagée de suivi du marché du travail pour fournir des informations régulièrement actualisées sur les besoins de compétences dans des secteurs d'activité spécifiques. Aux côtés des organisations patronales, les pouvoirs publics peuvent exploiter la veille sur le marché du travail afin de soutenir la création de schémas sectoriels ciblés pour le développement des compétences. Ces initiatives conduiraient ainsi les services publics à passer vers une approche plus proactive pour de meilleurs résultats.



## 2. Connectés et collaboratifs.

Un marché du travail connecté exige le partage des informations et des stratégies pour évoluer dans l'environnement complexe de l'emploi et de la formation. A cet égard, l'étude menée montre que la grande majorité des employeurs français (70%) souhaite une coopération plus étroite avec les établissements d'enseignement. L'État a notamment l'opportunité de favoriser le dialogue avec les employeurs pour comprendre les principaux défis, besoins et points de vue et pour adapter en regard la législation du travail à l'évolution des environnements. Sur ce plan, des dispositifs d'enquêtes et d'entretiens fréquents auprès des employeurs – comme il peut en exister déjà chez certains acteurs comme Pôle emploi – sont une source précieuse de données sur leurs besoins actuels et futurs. En outre, en étendant le champ des initiatives existantes – notamment en renforçant les forums destinés au développement collaboratif de programmes de formation, type portails e-Learning –, les pouvoirs publics peuvent accompagner le passage d'un paysage fragmenté à une approche plus globale, donc plus efficace. La collaboration numérique doit notamment contribuer à la mise en place d'un marché du travail caractérisé par des périodes de chômage plus courtes, une meilleure adéquation compétences/emplois et par des taux d'activité et des niveaux de productivité plus élevés.

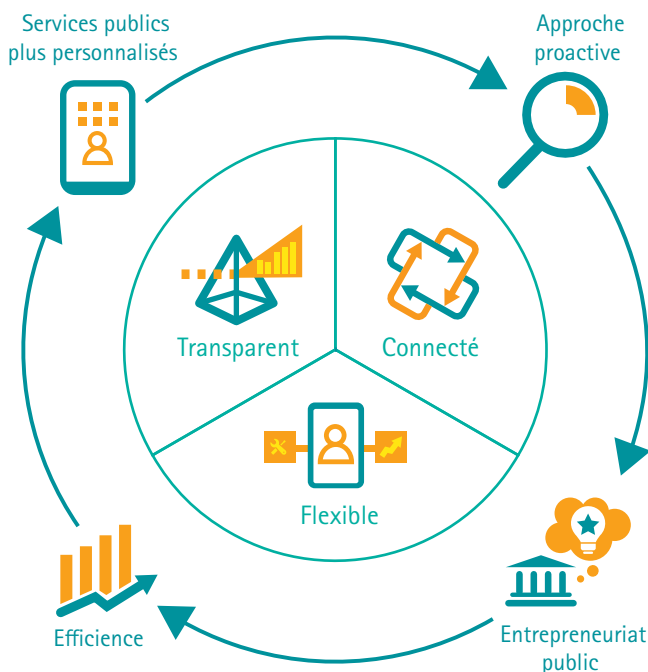


## 3. Flexibles et accessibles.

Les marchés du travail dynamiques sont ceux offrant un cadre réglementaire souple, permettant aux employeurs de faire preuve de flexibilité et de s'adapter aux cycles économiques tout en offrant aux actifs et aux demandeurs d'emploi un cadre sécurisant les transitions professionnelles. A cet égard, passer d'une démarche de gestion administrative à une logique d'entrepreneuriat public faciliterait, en dialoguant avec les organisations syndicales et les fédérations d'employeurs, la poursuite des réformes vers un encadrement plus souple des emplois et donc une plus grande flexibilité du marché du travail. Par ailleurs, pour accélérer l'évolution d'offres de services standardisées vers des solutions plus personnalisées, les acteurs du service public français pour l'emploi doivent continuer à affiner la segmentation des demandeurs d'emploi et des employeurs et proposer une nouvelle génération de services numériques accessibles en multicanal. Enfin, un accompagnement personnalisé doit aider les employeurs à recruter les talents dont ils ont besoin, tout en permettant à chacun de créer et suivre sa propre voie.

Comme déjà évoqué, l'analyse d'Accenture montre que, si rien ne change, le taux d'activité et la baisse de la croissance de la productivité pourraient aboutir à un recul de 8% du niveau de vie général dans l'Hexagone d'ici à 2030. En réponse et en poursuivant les changements nécessaires, les pouvoirs publics peuvent contribuer à créer un environnement de l'emploi et de la formation plus transparent et connecté, plus flexible et accessible. Ils doivent jouer un rôle déterminant dans la mise en place d'un marché du travail fluide et dynamique, contribuant ainsi à préserver notre niveau de vie général.

Figure 2 : Quatre changements sont nécessaires pour renforcer le dynamisme des marchés de l'emploi



Source : Etude Accenture, Juin 2014

## Méthodologie de l'étude

Accenture a analysé les tendances de la démographie, des taux d'activité et de productivité dans 162 pays. Ensemble, ces facteurs contribuent au Produit Intérieur Brut (PIB) par habitant, qui sert à mesurer le niveau de vie général :

### La démographie

Pour les besoins de l'étude, la démographie fait référence à la part de la population en âge de travailler (de 16 à 64 ans) dans la population totale. Il est possible de prévoir les tendances démographiques avec une grande précision grâce notamment aux projections d'âge des Nations Unies, qui constituent le principal fondement de cette analyse. Accenture a tiré ces données démographiques des Perspectives de la population mondiale du Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, division Population (2013).

### Le taux d'activité

Se définit comme la proportion de la population en âge de travailler qui a un emploi. Seule cette population active produit des revenus. C'est pourquoi notre analyse prend uniquement en compte les actifs ayant un emploi. Afin de préserver la simplicité du modèle, nous n'avons pas opéré de distinction entre les emplois à temps complet et ceux à temps partiel. Accenture a tiré les statistiques relatives au taux d'activité des indicateurs de développement mondial publiés par la Banque mondiale (décembre 2013).

### La productivité

Se définit comme la contribution des travailleurs au PIB d'un pays, et plus spécifiquement au PIB réel (en dollars constants de 2005) par travailleur. Accenture a extrait les statistiques relatives à la productivité des indicateurs de développement mondial publiés par la Banque mondiale (décembre 2013).



Étant donné que, dans la plupart des pays, le taux de croissance de la productivité à long terme tend vers 0%, le scénario de base prend pour hypothèse une croissance nulle de la productivité et du taux d'activité. Avec ce scénario, Accenture estime que, dans l'échantillon des pays étudiés, le niveau de vie général – défini comme le PIB réel par habitant – pourrait connaître un recul allant jusqu'à 12% d'ici à 2030 dans certains pays.

Outre qu'il fournit un outil de diagnostic, ce modèle à trois facteurs permet d'évaluer l'impact potentiel d'une évolution du taux d'activité et de productivité. Pour affiner les projections, des paramètres interactifs ont été introduits qui influencent le taux d'activité (pourcentage de la croissance annuelle du taux d'actifs) et la productivité (croissance annuelle du PIB réel par travailleur) : ces hypothèses sous-tendent divers scénarios de niveau de vie.

Le modèle de niveau de vie d'Accenture indique les objectifs de taux d'activité et de productivité à atteindre pour contrer l'impact des turbulences démographiques prévues. Cependant, il n'éclaire pas sur la manière la plus efficace d'y parvenir. À cette fin, Accenture a réalisé quatre enquêtes dans 11 pays (Allemagne, Australie, Brésil, Canada, États-Unis, France, Inde, Italie, Japon, Royaume-Uni, Singapour), 12 États américains (Californie, Caroline du Nord, Floride, Illinois, Indiana, Massachusetts, Michigan, Minnesota, New York, Ohio, Texas, État de Washington) et la province canadienne de l'Ontario. Ces enquêtes offrent une vision panoramique de l'environnement de l'emploi et de la formation :

**Enquête Accenture auprès des citoyens :**

Population générale (âgée de 18 à 64 ans), 10 questions, 500 entretiens par pays, à l'exception des 12 États américains et de l'Ontario (n=400 par État ou province).

**Enquête Accenture auprès des demandeurs d'emploi :**

Personnes actuellement sans emploi et à la recherche d'un travail, ou actuellement employées mais ayant connu trois mois de chômage au cours des cinq dernières années, ou encore ayant un emploi mais en cherchant un autre. 31 questions, 500 entretiens par pays, à l'exception des États-Unis (1 000), de l'Inde (400), de Singapour (250), des 12 États américains et de l'Ontario (n=400 par État ou province).

**Enquête Accenture auprès des employeurs :**

Éventail d'entreprises de différentes tailles (petites, moyennes, grandes). 28 questions, 300 entretiens par pays, à l'exception des 12 États américains et de l'Ontario (n=100 par État ou province).

**Enquête Accenture auprès d'un panel de responsables des services publics pour l'emploi :**

Dirigeants et décideurs de services publics ou d'agences pour l'emploi. 23 questions. 100 entretiens par pays.

Les enquêtes ont été réalisées par Ipsos Mori et MGuire Research Services entre septembre et novembre 2013.

Figure 3 : Un modèle à trois facteurs pour évaluer le niveau de vie

