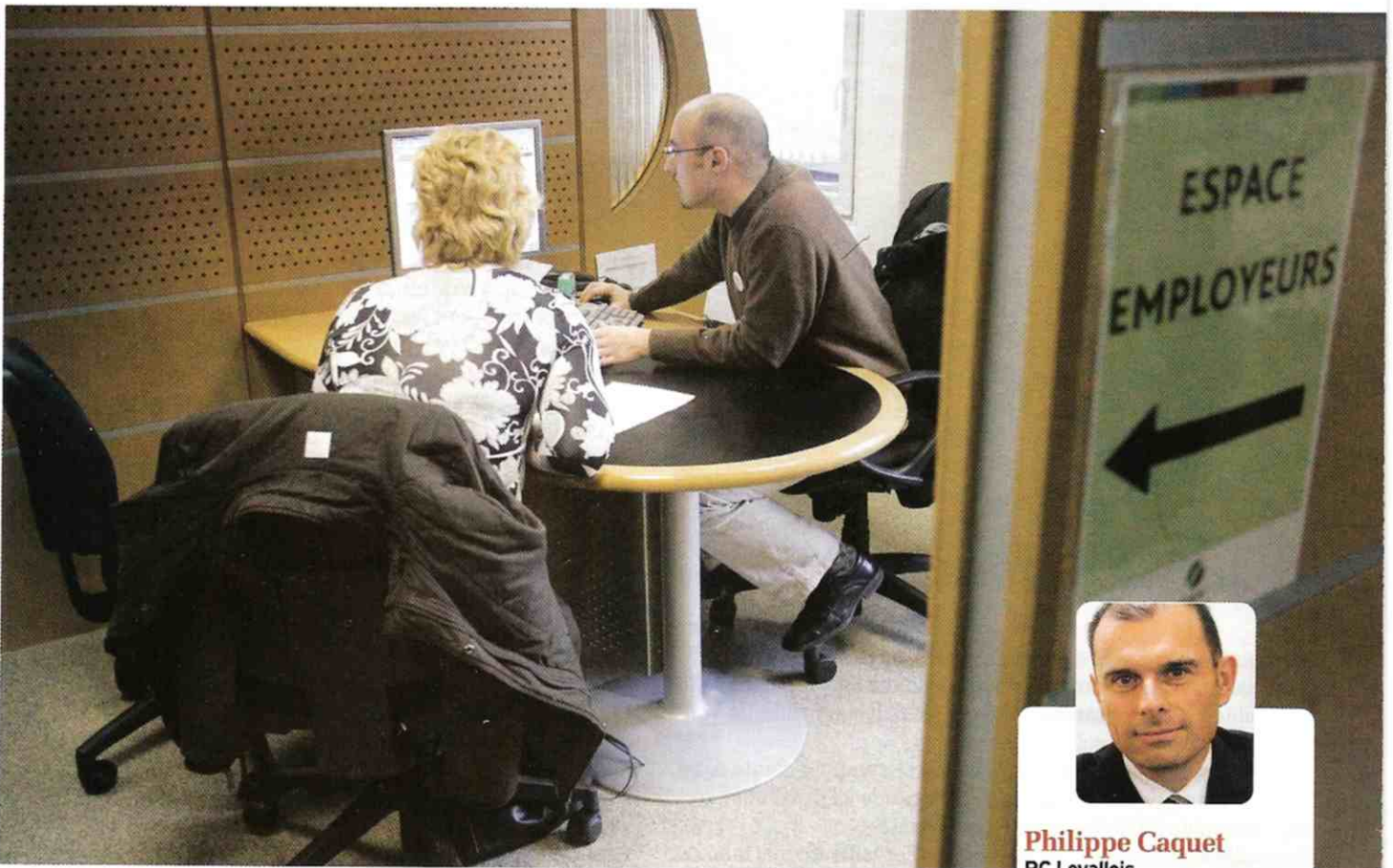




Pénurie de compétences :



Sipa Press



Philippe Caquet
RC Levallois

La vie d'une entreprise est gérée par sa capacité financière à faire face aux aléas, par son marché florissant ou saturé en fonction des activités et des époques, et enfin par son capital humain.

Ce capital si précieux qu'il faut développer, enrichir, former, motiver est aussi la force vivante de l'entreprise.

Tout beau produit, toute bonne stratégie, tout bon marketing ne peuvent fonctionner sans cette valeur humaine.

Ancien DRH dans des groupes multinationaux comme Lagardère ou Yves Saint-Laurent, et conseiller prud'homal depuis 1991.

Fondateur associé de Boost'rh, société d'assistance auprès des TPE et PME dans la gestion de leur capital humain.

Très impliqué dans les chambres syndicales patronales, ancien auditeur de l'Institut National du Travail et de l'Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale, et membre actif de l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines.



Sipa Press

mythe ou réalité ?

C'est pour ces raisons que dans les années 2000, lorsque les premiers prévisionnistes ont parlé de pénurie de compétences, les chefs d'entreprise se sont inquiétés sur les possibilités de développement et d'extension de leur entreprise.

Huit ans plus tard la question se reposerait-elle ? Vous avez dit pénurie de compétences ! Serait-ce un mythe qui revient, un mauvais présage ou bien vraiment une réalité ?

Alerte dans les années 2000

Au début des années 2000, il avait été annoncé des prévisions de départs à la retraite massifs à partir de 2006. A cette projection, était associé le fameux papy-boom, qui devait se traduire par un fort ralentissement de la progression de la population active, voire un recul à partir de 2008.

Conjoncturellement la période 2000-2001 était très favorable aux embauches et aux créations d'emplois avec un PIB à 3%.

Ces prévisions ont fait l'objet de messages assez forts de "pénurie de main-d'œuvre" à venir, communiqués aux entreprises. Celles-ci ont par conséquent cherché à anticiper cette future sécheresse de main-d'œuvre par des actions de gestion des ressources humaines : prévision des besoins, anticipation des départs à la retraite, formation, transmission de compétences et le recrutement.

Mais rapidement, nos prévisionnistes se sont aperçus qu'une grande partie des futurs retraités n'étaient plus en activité. Nous faisons ici référence aux salariés licenciés à partir de 55 ans comme cela se pratiquait dans les grands groupes. L'impact direct pour les entreprises devait donc être relativisé, et une entrée en retraite n'était pas toujours synonyme d'un départ du marché du travail.

Au stade de cette démonstration, vous avez remarqué cette confusion existant entre pénurie de main-d'œuvre et pénurie de compétence, deux notions bien différentes.

La loi Fillon de 2003

La loi Fillon a conduit en 2003 à mettre en place des dispositions visant à atténuer le déficit du régime de retraite en raison de :

- l'augmentation du nombre de retraités,
- l'allongement de l'espérance de vie.

Cette loi a deux objectifs : l'allongement de la période d'activité et la remise en cause des dispositifs favorisant les départs anticipés afin d'accroître le nombre de cotisants et de maintenir, contrairement aux années antérieures, les salariés de plus de 55 ans en activité.

Or, si aujourd'hui, nous faisons le bilan des effets de cette loi, nous nous apercevons qu'ils sont partiellement contradictoires.

**En France,
nous observons
une augmentation
de la population active
jusqu'en 2009 qui sera
suivie d'un équilibre
entre les départs
et les entrées
dans la vie active**

Pourquoi ?

Parce qu'en effet, bien que l'on observe un maintien plus important de salariés en activité après 55 ans, on s'aperçoit que la raison est rarement liée aux effets de la loi mais plutôt au report d'âge en raison de l'allongement de la durée des études et du nombre croissant de diplômés.

En revanche, dès 2004, la mesure destinée aux "carrières longues" (salariés ayant déjà acquis leurs trimestres avant 60 ans par une entrée très jeune dans la vie professionnelle), a conduit à une forte demande de liquidation des retraites, et donc des départs qui n'avaient pas été anticipés. De plus, le choix de la date de liquidation de leur retraite appartenant aux salariés, un degré important d'incer-

titude s'ajoutait donnant une situation plus difficile à anticiper pour les chefs d'entreprise.

La réalité de 2008 et les perspectives jusqu'en 2015

Une photographie de la réalité constatée en 2008

L'année 2008 semble différente des prévisions de l'année 2000. En effet, si les salariés de plus de 55 ans demeurent davantage en activité jusqu'à 60 ans, nous constatons que la prévision de ralentissement de la population active puis de baisse à partir de 2008 est inversée.

En effet, en France, nous observons une augmentation de la population active jusqu'en 2009 qui sera suivie d'un équilibre entre les départs et les entrées dans la vie active. Aussi, la France ne connaîtra pas de problèmes de démographie. ➤



Sipa Press

Les perspectives jusqu'en 2015

➤ D'un autre côté, dans les prochaines années, le nombre de postes à pourvoir dans certains secteurs devraient être bien supérieur au nombre de départs à la retraite des générations baby-boom des Trente Glorieuses.

Pour la première fois depuis les années 1970, il y aura davantage de postes à pourvoir que le nombre de salariés issus des nouvelles générations entrant dans la vie active.

D'après une enquête réalisée conjointement par la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques) et le commissariat général du plan (remplacé aujourd'hui par le Centre d'Analyse Stratégique), entre 2005 et 2015, le nombre annuel moyen de départs à remplacer sera de 600 000 emplois par an avec 150 000 créations emplois (en intégrant un PIB modéré à 2% par an, et un taux de chômage fixé à 7,5%).

Il faut revenir aux années 1997 à 2001 avec un PIB qui augmentait de 3% par an, pour retrouver le niveau de 750 000 emplois à pourvoir chaque année.

La France grâce à son taux de natalité (fécondité) bien supérieur à tous les pays d'Europe (1,94 en France contre 1,5 en moyenne en Europe en 2005) ne souffrira pas de problème démographique. Elle sera néanmoins confrontée à une pénurie de compétence dans certains secteurs.

L'exercice difficile pour notre économie sera de reconverter la grande majorité des salariés dont les métiers sont en voie de disparition dans des secteurs en pénurie de compétences. Sachant qu'une certaine tranche de la population ne pourra que très difficilement se reconverter sur d'autres métiers (éducation, niveau d'étude, mobilité, ouverture d'esprit...).

Contrairement à notre situation, nos voisins d'outre-Rhin, grâce à l'apprentissage développé depuis des décennies dans leurs entreprises, ne manqueront pas de compétences, mais par contre rencontreront un déficit de main-d'œuvre (taux de natalité à 1,37).

Nous pouvons donc craindre des difficultés de recrutement comparables à celles rencontrés entre 1997 et 2001.

Nous pouvons espérer que le taux de chômage baissera si des mesures d'accompagnement par les pouvoirs publics et les entreprises sont mises en œuvre pour accompagner les chômeurs dans une reconversion sur des métiers demandés.

D'ici à 2015, 80% des postes à pourvoir seraient consécutifs à des départs en retraite.

Quelle sera l'évolution du paysage professionnel des sept prochaines années ?

Les emplois tertiaires devraient continuer à se développer avec

d'avantage de cadres, et davantage d'emplois peu qualifiés dans les services et l'aide à la personne permettant à des femmes peu diplômées et restées longtemps inactives professionnellement de rentrer dans la vie active.

Par contre nous constaterons une baisse des métiers industriels peu qualifiés qui se délocaliseront ou qui gagneront en productivité ou en automatisation (robotisation) pour faire face à la concurrence internationale.

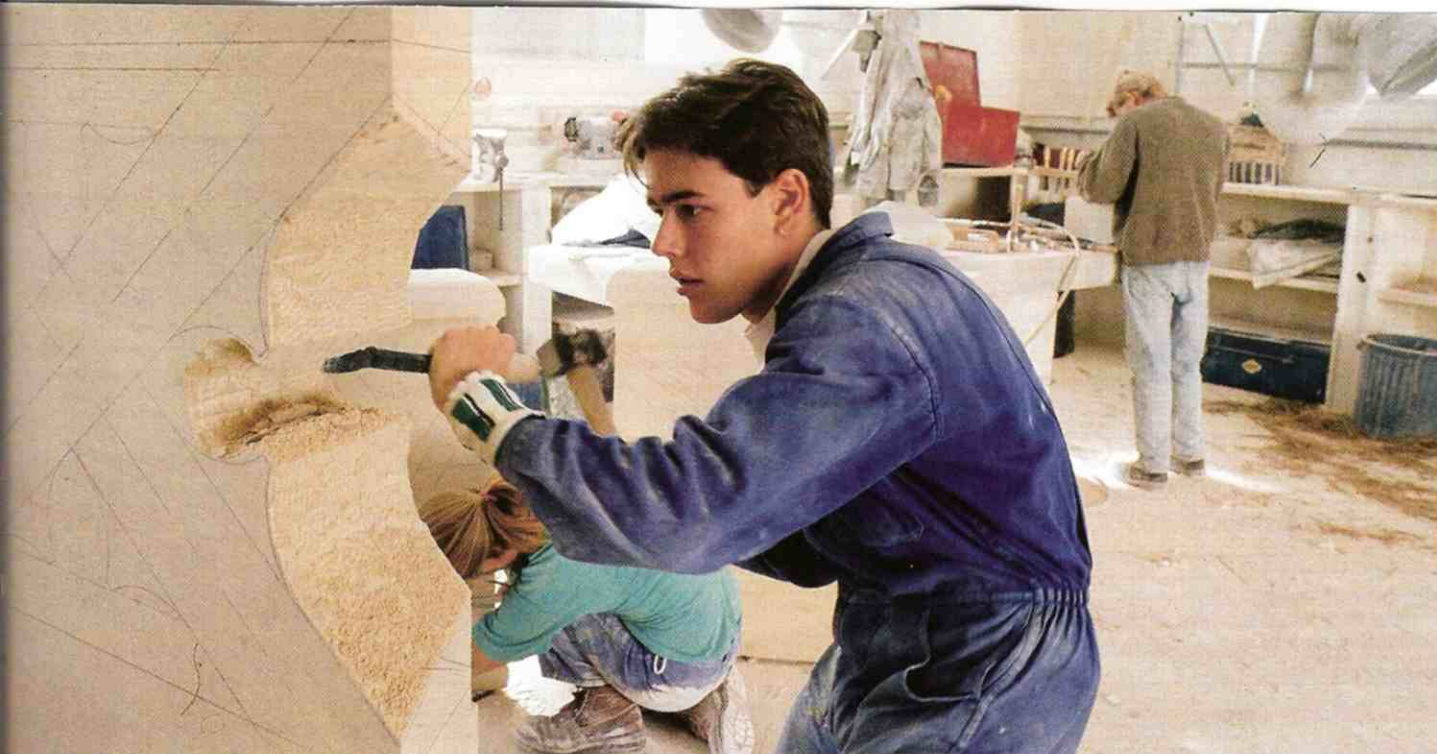
Nous vivrons également un déclin de l'activité des travailleurs indépendants dans l'agriculture avec la concentration des exploitations. Nous constaterons encore la réduction des petits commerces (café, hôtel, restaurant) avec une transformation vers du salariat dans des réseaux d'enseigne (chaînes de restauration et hôtelières, supermarchés) et encore une diminution de l'artisanat.

Dans la fonction publique, il y aura besoin de remplacer les départs importants en retraite (embauches massives pendant les Trente Glorieuses) mais avec des gains de productivité (actuellement déjà 1/3 des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur rejoint la fonction publique).

Nombre de postes à pourvoir d'ici 2015

Assistants maternels, aides à domicile	411 000
Agents de service et d'entretien	364 000
Enseignants	360 000
Cadres administratifs et dirigeants	304 000
Aides-soignants	267 000
Conducteurs de véhicules	239 000
Fonction publique (catégorie C)	221 000
Employés administratifs	219 000
Ouvriers qualifiés des industries de process	211 000
Informaticiens	207 000
Infirmiers, sage-femmes	198 000
Cadres commerciaux	190 000
Ouvriers qualifiés de la manutention	188 000
Employés de maison	162 000
Représentants de commerce	156 000

Information-Presses de la DARES et du Commissariat Général du Plan du 7 décembre 2005



Sipa Press

L'évolution du marché du travail et ses tensions

Le marché du travail dans certains secteurs de l'économie connaîtra des tensions de par les pénuries de compétences qu'il rencontrera. Les employeurs auront à être vigilants afin de conserver les forces vives de leurs entreprises. Devant ce manque de compétences, frein au développement de leurs entreprises, les grands groupes risquent de débaucher des compétences reconnues dans les PME. Il sera alors difficile pour ces sociétés de continuer à développer leur activité avec des ressources limitées car quasi-impossibles à remplacer à court terme.

Quelques exemples rencontrés

Une entreprise dans un village de Normandie qui fabrique des moteurs électriques est obligée d'expédier ses produits en cours de fabrication en Italie dans une usine du groupe pour finaliser une opération intermédiaire non réalisable localement à cause de l'indisponibilité pour maladie des quatre salariés de l'atelier, concernés par l'opération.

Une société de SSII qui vend du conseil aux banques est freinée dans son développement par un sous-effectif en ressources humaines. De plus cette entreprise qui dépense des fortunes dans du recrutement connaît un taux de turn-over très important et rencontre de grandes difficultés à fidéliser son personnel.

Une société de restauration ne licencie pas son chef de cuisine pour des fautes professionnelles car elle pourra difficilement le remplacer.

Les remèdes au niveau du chef d'entreprise

Fidéliser

Devant les difficultés rencontrées à recruter, les entreprises devront de plus en plus s'investir sur le développement de leurs ressources humaines. Cela passera par des attitudes de reconnaissance des salariés, de l'écoute, un management plus proche et plus attentif, une participation plus active des salariés aux projets d'entreprise et une communication renforcée auprès de tous les salariés.

Seront également à prendre en compte le développement des compétences des salariés et les évolutions de carrière à leur offrir, car tant que le salarié aura la possibilité d'évoluer le risque de départ sera plus faible.

Les salariés seront également sensibles à l'accession à une bonne

couverture de prévoyance et de santé, une bonne retraite complémentaire et un plan d'épargne entreprise (PEE) ou PERCO.

Une véritable politique de rémunération, permettant d'être au moins au niveau du marché, sera à mettre en place, en utilisant des outils de rémunération périphérique.

D'autres outils RH seront utiles pour mesurer le degré de motivation des salariés, comme l'entretien annuel d'appréciation, ou les entretiens de professionnalisation.

Les entreprises auront également à gérer la détection et la gestion de leurs potentiels ou piliers, et des plans de succession.

Sera aussi à développer, pour conserver et attirer de nouveaux salariés, une culture d'entreprise avec des valeurs affichées et appliquées. Elle devra répondre aux attentes des salariés pour qu'ils y adhèrent et s'y retrouvent.

Recruter

La façon de recruter des entreprises va devoir évoluer. En effet, les DRH ou chefs d'entreprise n'auront plus à choisir le meilleur candidat parmi une cinquantaine

mais parfois, pour ceux bénéficiant d'une bonne notoriété, d'un choix limité au prix de nombreux efforts.

Les entreprises qui progresseront seront celles qui auront encore le choix de leurs candidats par leur renommée, leurs conditions et ambiance de travail, la souplesse consentie dans l'accomplissement de leur travail, le système de rémunération qui leur est offert, l'évolution de carrière qui leur est proposée et enfin l'effort de formation qui leur est consenti.

Les autres sociétés ne bénéficiant pas de tous ces atouts seront obligées pour embaucher des candidats à potentiel, de choisir un savoir être (une tête bien faite) plutôt qu'un savoir-faire (une expertise ou expérience) ou un diplôme, et devenir aussi centre de formation pour former le nouvel embauché en interne.

Cela signifie que chaque recrutement devra être largement anticipé et qu'une démission générant forcément un poste vacant pendant quelque temps, aura un effet plus ou moins important sur le chiffre d'affaires voire la rentabilité de l'entreprise.

Déjà aujourd'hui certaines sociétés sont freinées dans leur expansion par les difficultés rencontrées dans le recrutement.

C'est pour cela que les recruteurs font déjà preuve d'imagination, on voit même la Marine Nationale s'essayer à recruter sur

L'exercice difficile pour notre économie sera de reconvertir la grande majorité des salariés dont les métiers sont en voie de disparition dans des secteurs en pénurie de compétences



➤ *Second life*, un site virtuel fréquenté par les jeunes de moins de 25 ans cachés derrière un avatar.

Promouvoir

Une des solutions pour répondre à une carence de compétences est de favoriser la promotion interne en nommant un salarié à potentiel au poste vacant, et en le remplaçant lui-même par une personne moins qualifiée.

Cela impose aux entreprises la réalisation d'organigrammes de remplacement, avec une identification préalable de "back up" ou seconds pouvant rapidement accéder à un poste supérieur.

De plus, cette pratique sera perçue de façon très positive par les salariés qui verront que la promotion interne, non seulement, "on en parle" mais également, qu' "elle se pratique". —

Former des salariés

La formation est un investissement décisif pour préparer l'avenir. La pratique de l'investissement en formation permet à l'entreprise de gagner en compétences, compétences qui marqueront la différence avec une société concurrente lors d'un appel d'offre. Elle prépare le salarié mais également l'entreprise à l'avenir.

Pour cela la formation doit être suivie de la mise en application des connaissances acquises à l'aide du responsable hiérarchique, et expliquée aux collègues qui n'ont pas encore eu la chance de suivre cette formation.

De plus, elle a également la vertu de fidéliser le salarié qui prend conscience que l'entreprise investit sur lui et lui permet de continuer d'apprendre.

Les grands groupes pratiquent la formation depuis longtemps par le biais d'universités internes comme chez Veolia qui va ouvrir en France d'ici 2009, sept centres supplémentaires "d'accélérateur de compétences".

Créer des formations spécifiques

Certains chefs d'entreprise n'hésitent pas à se lancer dans la création de modules de formation spécifique pour préparer l'avenir. C'est ainsi que le PDG d'une société de fabrication de matériel agricole a instauré une stratégie assise sur l'apprentissage. Chaque service de l'entreprise doit intégrer un axe ressources humaines dans son plan de développement à trois ans. "Trois ans, un délai largement suffisant pour amener, par l'apprentissage, un bachelier vers

Les grands groupes pratiquent la formation depuis longtemps par le biais d'universités internes

un BTS ou un DUT".

Pour faire face à un manque chronique de main-d'œuvre dans le domaine de la maintenance et de l'après-vente, les industriels du département de Haute-Savoie ont créé avec un lycée professionnel une classe de BTS "maintenance et après-vente des engins de travaux publics".

D'autres entreprises comme Fenwick fournissent du matériel neuf aux écoles pour que les élèves se forment sur leur matériel. Les exemples ne manquent pas, les chefs d'entreprise sont innovants dans ce domaine, car ils ont bien compris, que l'avenir de leur entreprise en dépend.

Mais nous pouvons déplorer qu'ils soient encore trop peu nombreux...

Féminiser son effectif

L'évolution de la technologie et les progrès en matière d'ergonomie rendent accessibles aux femmes des postes qui ne l'étaient pas auparavant.

C'est pour cela que dès 2004, l'UIMM a lancé une campagne de communication appelée Industrielles pour faciliter certains emplois ouvriers aux femmes qui pourront éventuellement évoluer plus tard vers des postes de techniciennes.

Revoir sa politique salariale

Pour attirer les candidats dont les compétences sont convoitées, les entreprises sont souvent obligées de repenser leur système complet de rémunération afin de conserver une cohérence salariale avec ceux déjà en poste.

Pour cela il existe une palette d'outils périphériques de rétribution qui s'étale du ticket restaurant à la voiture de fonction en passant par des primes supplémentaires au contrat d'intéressement ou à un abondement sur un PEE exonéré de charges sociales et défiscalisé.



La formation est un investissement décisif pour préparer l'avenir.

Le recrutement et le management de la génération Y : beau challenge
A la rencontre de la génération Y

Ce sont les jeunes nés entre 1976 et 1994 et qui représentent en France 13 millions de personnes, soit 20 % de la population française. On les décrira comme des personnes individualistes, inventives et impatientes. Elles sont connectées à l'environnement et organisées en réseaux. L'argent n'est pas un sujet tabou. En effet, dans leur enfance elles ont profité de compensations financières de leurs parents pour racheter une vie professionnelle trop prenante. Cette génération veut le meilleur et le plus cher. Elle sait s'imposer à ses aînés : "respecte-moi d'abord et là on va s'entendre". Elle a besoin des repères qui lui ont manqué (parents divorcés, sans croyance, ni valeurs). C'est aussi une génération débrouillarde, inventive surtout dans les nouvelles technologies.

Collaborer avec l'ANPE et les cabinets d'outplacement

Certains employeurs en difficultés de recrutement créent un partenariat avec l'ANPE sur les profils bien particuliers qu'ils recherchent ou qui s'en rapprochent.

La même pratique existe avec les cabinets d'outplacement qui cherchent à replacer les salariés victimes d'un licenciement économique dans un secteur en récession.

L'immigration, une solution à court terme

Bien que la France, en raison de sa situation démographique, n'ait pas besoin, dans les prochaines années, d'un recours massif à l'immigration de main-d'œuvre, la politique migratoire de la France devra tenir compte de son appartenance européenne et de la communautarisation progressive de ses politiques de mouvement de main-d'œuvre.

L'Union Européenne aura à gérer une forte pression migratoire vis-à-vis de laquelle les Etats membres devront coordonner leurs politiques.

Néanmoins, dès à présent, l'économie française doit faire face à des pénuries de compétences dans certains secteurs comme nous l'avons mentionné préalablement.

Comme le prévoit la loi du 20 novembre 2007 relative à l'immigration, la France a choisi une immigration ciblée pour répondre à certaines difficultés sectorielles de son économie ou, de façon plus positive, pour enrichir son développement et sa croissance.

Ce recours à l'immigration peut constituer en effet, une solution temporaire aux difficultés de notre économie. Néanmoins, il faudra également sur le plus long terme, être créatif et réaliser des efforts, pour développer l'attractivité de ces métiers mal valorisés et fidéliser les salariés.

De plus, pour satisfaire ses besoins en compétence, la politique économique de notre pays devra favoriser l'intégration de ressources humaines actuellement inemployées dans le marché du travail, qu'il s'agisse des chômeurs, des seniors, des femmes et des jeunes. Ceci vaut également pour les salariés issus de l'immigration, dont l'exposition au chômage est, en moyenne, deux fois supérieure à celle des Français de souche.





L'entreprise et la génération Y

Face au monde de l'entreprise, cette génération adopte un comportement de recul et de méfiance. Elle ne veut pas être exploitée ni enchaînée dans des conventions, des horaires, des règles "je pars à l'heure sauf si l'entreprise est à moi". C'est aussi une génération de zappeur, "si ça ne va pas, je quitte ce job, je pars à l'étranger".

Les générations précédentes les qualifient de fainéants, d'arrogants, de profiteurs et d'instables. Les jeunes de la génération Y tutoient leurs supérieurs hiérarchiques et attendent la même chose. "Tu n'es pas mon supérieur mais un collègue qui a des responsabilités différentes". "Et, demain je serai peut-être ton chef". Ils maîtrisent les nouvelles technologies de communication et attendent des réponses en temps réel.

Ils veulent être différents des autres, innovants, et non plus être le premier de la classe. C'est aussi une génération de créateurs d'entreprise, qui veulent conserver leur liberté et faire ce dont ils ont envie sans contrainte. Ce sont des copains qui s'associent sans hiérarchie instituée. Et là, ils ne comptent pas leur temps, savent se surpasser et être très flexibles.

Comment les recruter ?

Aujourd'hui les recruteurs doivent leur apporter ce qu'ils attendent. Il ne s'agit plus de les attirer mais de les séduire par beaucoup de liberté, de flexibilité, de l'innovation, du challenge et surtout, surtout du plaisir dans le travail.

Il faut les comprendre, accepter leur originalité, apprendre à savoir comment ils fonctionnent, et leur apporter ce qu'ils attendent. Ce ne sont pas des candidats mais des personnes à part entière et ils attendent qu'on les considère comme telles.

Ils ont besoin de reconnaissance, de challenge, de développement et de mobilité. Ils vont connaître plusieurs carrières dans leur vie, dans des pays différents.

Il ne s'agit plus d'attirer la génération Y, mais de la séduire par beaucoup de liberté, de flexibilité, de l'innovation, du challenge et surtout du plaisir dans le travail.

Le salaire n'est plus leur carburant, la qualité de leurs relations avec leur manager ou leurs collègues passe bien avant. Le recruteur a donc intérêt à présenter au postulant ses futurs collègues avant de l'embaucher. Quant au chef d'entreprise, il devra être présent au moment de l'intégration en accueillant les nouvelles recrues par leur nom. "Je te respecte si tu me respectes, et non pas parce que tu as les cheveux gris".

La France sera, très prochainement, confrontée à une pénurie de compétences sur un nombre important de secteurs de son économie

L'entreprise doit également faire preuve d'innovation en matière d'entretien de recrutement. En effet, le recruteur aura intérêt à demander au candidat de passer une demi-journée dans l'entreprise et de noter dans un rapport d'étonnement, ce qu'il a vu et ce qu'il peut faire pour améliorer l'organisation, plutôt que d'essayer de le découvrir au travers d'une lettre de motivation ou d'un CV. Ce rapport en dira davantage sur le candidat qu'un entretien classique.

Ils ne veulent plus des formations classiques mais au contraire très interactives, au cours desquelles ils prennent du plaisir à apprendre.

Aussi, il ne faut pas leur proposer un travail mais un hobby.

Mais attention, le jeune Y dispose d'un champ de créativité fabuleux, et avec les outils web 2.0 associés aux blogs ou aux forums, il échange des informations sur les entreprises, l'ambiance, les conditions de travail, ou les rémunérations pratiquées. Vous pourrez lire sur la toile : "On me propose un poste chez X qui peut me dire comment est la boîte" et la réponse sera peut-être : "Je travaille chez X, l'ambiance est de merde. Je te conseille de ne pas y aller, d'ailleurs je suis sur le point de me tirer". Des outils de communication hyper puissants contre lesquels vous ne pourrez rien, même en dépensant des fortunes dans la communication.

En entreprise, un comportement inédit

La génération Y ne veut plus subir l'autorité d'un patron. Elle exige de travailler avec et jamais pour quelqu'un. Ses modèles sont Kamini ou Steve et Chad, les fondateurs de YouTube, des personnes qui ont prouvé que le succès était dans l'originalité, non dans le bulletin de notes.



Sipa Press

Imaginez travailler dans un pays où le taux de chômage approche des 4% et dans lequel il est possible de changer d'emploi en quelques semaines ! Les mots "fidélisation", "bien-être" et "écoute" prennent alors tout leur sens. Et si vous persistez à penser que c'est de l'énergie perdue que de devoir s'adapter à ces jeunes salariés vous aurez du mal à recruter pour remplacer vos départs en retraite ou vos collaborateurs promus.

Attention aux réflexes des générations précédentes. La remarque d'un quinquagénaire, qui fait la morale à un jeune actif pour ses cinq minutes de retard alors qu'il s'est connecté à la messagerie de l'entreprise une partie du week-end, passera mal.

L'impatience chez le jeune Y est délicate à gérer. "Alors que les générations précédentes ont attendu et mérité leurs promotions, les jeunes demandent, au bout de deux jours, ce qu'il faut faire pour devenir chef". Le supérieur hiérarchique aura à expliquer au jeune Y le déroulé de carrière et comment il va l'aider à relever les challenges. Le manager n'est pas en compétition avec le jeune, il doit le faire progresser avec des techniques de G.O (gentil organisateur) plutôt que de contrôleur. Il doit séduire son équipe et mettre une ambiance pour qu'elle soit toujours au bon rythme.

L'entreprise doit aujourd'hui comprendre et s'adapter à la génération Y. Pour l'harmonie des générations et les bonnes relations inter-générationnelles, elle doit former ses managers à l'intégration et la gestion de carrière de cette nouvelle génération Y.

L'entreprise de Papa était paternaliste, celle de nos enfants doit être

"maternaliste" car la génération Y est en recherche d'amour, elle veut qu'on lui dise qu'on l'aime.

Développer la mobilité professionnelle et promotionnelle dans l'entreprise

Bien que non affectée par un déficit démographique, la France sera, très prochainement, confrontée à une pénurie de compétences sur un nombre important de secteurs de son économie, et rencontrera un ensemble de difficultés dans le recrutement et la fidélisation des salariés compétents.

Aussi, les entreprises devront développer la mobilité professionnelle et promotionnelle au sein de leurs structures.

De plus, les employeurs seront confrontés à l'obligation d'améliorer sans cesse les conditions de travail de leurs salariés, et développer des perspectives d'évolution de carrières professionnelles, afin de fidéliser les compétences dont elles ont besoin, dans les métiers aujourd'hui perçus comme peu attractifs.

Enfin, il sera nécessaire de construire rapidement une véritable politique sociale pour favoriser au niveau national, les reconversions des métiers en voie de disparition, vers les secteurs en pénuries de compétences. Des mobilités inter-secteurs et inter-régions seront également nécessaires.

Enfin la question de l'immigration choisie est une solution, à court terme mais néanmoins à prendre en compte, comme l'intégration des nouvelles générations qui sont l'avenir de notre économie. ■ P.C.