



FRANCE STRATÉGIE

ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

CITATIONS DE FRANCE STRATÉGIE

mardi 30 juin 2015

www.strategie.gouv.fr

Sommaire

Commissariat Général à la Stratégie et à la Prospective

Jean Pisani-Ferry : "Cette crise est un test cardinal pour l'union monétaire"	4
<i>Le Monde Éco & Entreprise - 30/06/2015</i>	
Précarité : la voie du plein-emploi ?	6
<i>Le Monde Éco & Entreprise - 30/06/2015</i>	
Les métiers de la finance retrouvent des perspectives positives	11
<i>Le Monde Éco & Entreprise - 30/06/2015</i>	
Les dix indicateurs clés	14
<i>Environnement Magazine Hebdo - 29/06/2015</i>	
Les profils les plus recherchés dans l'IT en 2015	15
<i>Channelnews.Fr - 30/06/2015</i>	
Lutte contre les discriminations : de nouveaux axes	17
<i>Juris Associations - 15/06/2015</i>	
Le sport aide les patrons de PME à réussir	18
<i>Leparisien.Fr - 29/06/2015</i>	
Séparation, garde des enfants et "sacrifice" : l'étude de la discorde	20
<i>Lesnouvellesnews.Fr - 29/06/2015</i>	
La Banque centrale européenne prise entre deux feux	21
<i>Le Monde Éco & Entreprise - 30/06/2015</i>	
Les évaluations médico-économiques	22
<i>Prescrire - 01/07/2015</i>	
Quels seront les métiers les plus porteurs d'ici 2022 et pour quelles raisons ?	26
<i>Le Progrès - 30/06/2015</i>	
Le gouvernement défend les employeurs, pas les salariés !	27
<i>L' Université Syndicaliste - 20/06/2015</i>	
EN MOTS	28
<i>Intermedia - Le Magazine - 10/06/2015</i>	

Commissariat Général à la Stratégie et à la Prospective



ENTRETIEN

JEAN PISANI-FERRY :

« TEST CARDINAL »

POUR LA ZONE EURO

« Cette crise est un test cardinal pour l'union monétaire »

Jean Pisani-Ferry, commissaire général de France Stratégie, estime que l'Eurogroupe s'est montré « trop rigide » avec le gouvernement grec

ENTRETIEN

Pour Jean Pisani-Ferry, commissaire général de France Stratégie, organe de réflexion rattaché à Matignon, le risque d'une sortie de la Grèce de la zone euro comme celui d'une sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne mettent en péril l'intégration communautaire.

Les négociations entre Athènes et ses créanciers sont au point mort. L'Eurogroupe s'est-il montré trop ferme avec la Grèce ?

Je dirais plutôt qu'il s'est montré trop rigide. Il a commis deux erreurs. La première est d'avoir voulu séparer les négociations sur l'adaptation du plan d'assistance en cours à d'éventuelles futures discussions sur l'allègement de la dette.

On a perdu des mois à négocier sans parler de l'éléphant qui était dans la pièce d'à côté. Ce n'était pas tenable, puisque la question de la dette est une priorité pour Athènes. Par ailleurs, les discussions se sont encore une fois concentrées sur l'ajustement budgétaire, et ont moins porté sur les enjeux économiques comme la lutte contre les rentes, pourtant essentielle. Le gouvernement grec, qui a toute sa part de responsabilité dans cette affaire, et l'Eurogroupe ont échoué alors qu'un recalibrage intelligent du programme aurait permis d'y intégrer les nouvelles priorités politiques.

Même si l'on en ignore encore l'issue, quelles conséquences la crise grecque peut-elle avoir sur la zone euro ?

Cette crise est un test cardinal pour l'union monétaire. Aujourd'hui, deux grandes visions s'affrontent sur le sujet. Pour certains, notamment en Eu-

rope du Nord, la confiance dans la monnaie dépend avant tout du respect des règles communes : si la Grèce les piétine, l'euro est menacé. Il faut donc trancher : comme disent les Allemands, mieux vaut une fin effrayante plutôt qu'un effroi sans fin.

Pour d'autres, notamment en France, une sortie de l'euro minerait la confiance dans la monnaie, puisque celle-ci ne serait plus vue que comme un arrangement réversible. La difficulté est qu'il y a une part de vérité dans chacune de ces deux interprétations.

Quel serait le coût d'une sortie d'Athènes de l'euro pour l'union monétaire ?

Il faut distinguer le choc à court terme sur les marchés financiers, avec le risque de contagion qu'il comporterait, et l'impact plus permanent. A court terme, la zone euro est mieux équipée qu'en 2012 pour faire face, notamment car la Banque centrale européenne (BCE) dispose de l'OMT [le programme des « opérations monétaires sur titres »] : elle serait en mesure de racheter massivement et de façon illimitée des titres de dette publique, afin de mettre à l'abri les autres pays qui pourraient être attaqués. Cela ne veut pas dire que ce serait facile. A long terme, le risque serait que le regard que tous les acteurs portent sur la monnaie européenne change. Celle-ci risquerait de n'être plus vue comme une construction politique, mais comme un super-système de taux de change fixe dont on aurait appris, très concrètement, comment il peut être dénoué.

Pour éviter de valider cette dangereuse vision des choses, il serait dès lors indispensable de franchir rapidement un pas ambitieux dans l'intégration, en particulier par un partage plus poussé des risques financiers, ou même un couple eurobonds-veto ex ante

sur les budgets nationaux.

Un « Grexit » planifié et se déroulant dans le calme ne rendrait-il pas l'euro plus solide ?

C'est une vue de l'esprit. Le chaos est rarement serein.

Quels sont les dysfonctionnements de la monnaie unique mis au jour par cette crise ?

La Grèce a porté à l'extrême tous les errements de la première décennie de l'euro. Les salaires y ont cru plus vite que la productivité, la croissance a été portée par le boom du crédit et l'augmentation des dépenses publiques, tandis que le secteur exportateur, qui n'était déjà pas bien robuste, s'est étiolé.

L'erreur qu'ont commise les partenaires du pays est de ne pas avoir été suffisamment vigilants face à ces développements. La leçon à en tirer, pour les pays candidats est que la monnaie unique offre d'incroyables facilités les premières années, mais peut se transformer en piège si l'économie n'est pas agile.

« Brexit », « Grexit » : l'Union européenne et la zone euro ont-elles perdu leur sens et leur attractivité ?

Le cas du Royaume-Uni n'a rien à voir. Les eurosceptiques britanniques se sont saisis du mécontentement populaire, ils ont réussi à lier la question de l'appartenance à l'Union européenne à celle de l'immigration, et ils ont ainsi organisé la convergence du vieil isolationnisme et du nouveau populisme.

Mais il est vrai que l'Union européenne est aujourd'hui confrontée à un sérieux défi. Elle s'est construite sur la promesse d'apporter la paix et la prospérité à ses membres. Elle ne parvient pas à garantir la paix et la sécurité à ses frontières, et le produit



intérieur brut par tête de la zone euro ne retrouvera son niveau de 2007 que l'année prochaine. Une stagnation en moyenne pendant près d'une décennie, c'est une situation comparable à celles des années 1930.

Il ne faut pas s'étonner que les citoyens européens soient furieux. Voilà pourquoi, au-delà des

débats institutionnels, la première priorité européenne doit être, par-delà le rebond conjoncturel, de retrouver le dynamisme économique et d'organiser le retour d'une croissance saine et bien répartie. ■

**PROPOS RECUEILLIS
PAR MARIE CHARREL**



DOSSIER

Précarité: la voie du **plein-emploi** ?

Sécurité de l'emploi ou précarité croissante du travail ? Avec la crise, les pays sont confrontés à un vrai débat de fond sur les réformes à mener pour résorber le chômage, entre une protection accrue des travailleurs et un assouplissement des contrats pour **favoriser les embauches**

Et si le travail était la solution ? », interrogent cette année les Rencontres économiques d'Aix, qui se dérouleront du 3 au 5 juillet. Le travail à tout prix ? Dit autrement, vaut-il mieux être un travailleur pauvre ou un chômeur pauvre ? Un travailleur précaire, incertain sur son lendemain, ou un chômeur certain de ne jamais revenir dans l'emploi protégé ?

Des questions qui ont inspiré toutes les réformes du marché du travail depuis quinze ans en Europe : en Allemagne dès le début des années 2000, en Irlande et au Royaume-Uni, où l'on a laissé les « *contrats zéro heure* » se développer. Mais aussi dans des pays où les règles ont toujours été très pro-

tectrices des salariés, comme l'Espagne, le Portugal et l'Italie. La France, elle, n'a « *pas choisi de développer les recrutements précaires et les très bas salaires* », dit Véronique Deprez Boudier, chef du département travail et emploi chez France Stratégie. « *On a cherché à privilégier la qualité et la quantité de travail pour qu'un maximum de personnes occupe des emplois de qualité. L'objectif était d'assurer un niveau de revenus plus homogène. Est-ce que le prix à payer est d'avoir plus de 10 % de chômage ?* »

Devant l'échec de la stratégie française, tandis que l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Autriche sont revenus au plein-emploi, la question ne peut plus être éludée : la précarité au travail est-elle la nouvelle voie du

plein-emploi ? Outre-Rhin, l'assouplissement du recours aux CDD, intérim et autres contrats courts de toute nature a été au cœur des réformes Hartz de 2002 à 2005, qui ont créé les « *mini-jobs* » à 450 euros sans cotisations et sans couverture sociale, les « *midijobs* » à 800 euros, avec cotisations allégées et couverture sociale, et même les « *ein euro jobs* », réservés aux chômeurs touchant une indemnité pour les travaux d'intérêt public.

UNE NOUVELLE DYNAMIQUE

Comme le résume la note « Trésor éco » consacrée aux réformes Hartz : avec 2,5 millions d'emplois créés entre 2004 et 2012, l'Allemagne a vu son chômage divisé par deux et son taux d'emploi atteindre 73,3 % en 2013 quand la France est à 64 %. « *A court terme, ces réformes ont un impact positif sur l'emploi parce qu'elles font revenir sur le marché du travail des personnes qui s'en étaient retirées* », explique Andrea Bassanini, économiste à l'OCDE.

Augmenter le taux d'emploi fut aussi l'objectif de la politique de l'emploi menée au Royaume-Uni depuis les années 1990, et plus encore depuis la crise, comme l'explique Stephen Wyber, conseiller social à l'am-

bassade du Royaume-Uni à Paris : « *L'objectif a été d'enrichir la croissance en emplois en augmentant le taux d'emploi et ce, quelles que soient la qualité et la qualification de ces emplois.* » Cette hausse a, en effet, surtout



profité à des personnes peu ou moyennement qualifiées, qui se sont retrouvées dans des emplois à temps partiel ou en indépendant. En Allemagne, c'est près de 8 millions de personnes qui occupent un mini-job à 450 euros par mois, parfois en second emploi ou en complément d'autres revenus. Le pari de ces politiques est que le retour à l'emploi permet à celui qui est sorti du marché du travail d'entrer dans une nouvelle dynamique, comme le résume Jean-Hervé Lorenzi, président du Cercle des économistes : « Il faut accepter d'entrer dans un emploi à des conditions moindres, car cela permet de se former. Et au bout de quelque temps, la rémunération tend à rejoindre la productivité réelle de l'employé. »

Mais au bout de combien de temps ? Dit autrement, ces emplois précaires et peu payés sont-ils des tremplins vers des emplois stables et de qualité ? Ce serait le cas si les employeurs étaient prêts à abandonner les avantages de ces statuts. En Allemagne, relève le récent rapport Pisani-Enderlein, les faibles cotisations salariales sur les mini-jobs ont surtout incité les employeurs à y maintenir leurs employés, car à partir de 800 euros, le taux des cotisations sociales double. « Selon les conclusions de la Fondation allemande pour la recherche sociale, relève Marc Ferracci, économiste au Crest et membre du Cercle des économistes, les mini-jobs ne sont une passerelle vers des CDI à temps plein que pour moins de 10 % de leurs titulaires. »

En fait, note Hélène Garner chez France Stratégie, en Allemagne, « on ne sort pas des mini-jobs. En France aussi, on voit bien que la transition entre un emploi précaire et un emploi stable est à la fois rare et de plus en plus longue ». Selon les enquêtes Emploi de l'Insee, pas plus de 18,4 % des titulaires d'un contrat temporaire en 2011 occupaient un CDI en 2012. En 2007, ce chiffre atteignait 24 %. Le fameux tremplin serait-il devenu une trappe à précarité ? Or l'installation dans ces statuts pose plusieurs problèmes. Marc Ferracci : « La précarité est multidimensionnelle, et porte à la fois sur la situation présente et à venir. » C'est, entre autres, être condamné à toucher un salaire très bas, en raison des exonérations de charges qui leur sont attachées. C'est avoir moins de droits à l'indemnisation contre le chômage, moins d'accès à la formation professionnelle. La

précarité, ce n'est donc pas seulement un contrat court : c'est un phénomène cumulatif, un engrenage.

C'est également un problème pour les systèmes d'assurance-chômage ensuite. « La surutilisation des CDD, qui représentent 84 % des embauches, génère des périodes de chômage automatiques entre deux contrats, dit Stéphane Carcillo, économiste à l'OCDE. Pour les employeurs, c'est un moyen de transférer sur l'assurance-chômage, donc sur les autres, le coût de leur flexibilité. »

EMPLOIS COURTS ET PEU QUALIFIÉS

Enfin, à long terme, les effets sur l'économie de l'explosion de ces emplois courts et peu qualifiés sont ambivalents : ils rendent certes l'économie ultra-flexible et permettent de mieux traverser les périodes de crise. Mais dans le même temps, ils orientent durablement l'économie vers cette sous-qualification de l'emploi. A l'échelle de l'entreprise, une société qui n'emploie que des CDD n'investit pas dans la formation et ne construit pas de vraie spécialisation.

A l'échelle d'un pays, cela peut commencer à poser problème, comme aujourd'hui au Royaume-Uni, où la hausse du travail précaire et peu qualifié pèse déjà sur les gains de productivité du pays. « La productivité a tellement ralenti que les salaires réels n'ont pas augmenté comme ils auraient dû le faire dans une situation de plein-emploi », note l'Insee dans sa dernière Note de conjoncture.

Et ce d'autant que le sous-emploi a lui aussi augmenté. Depuis la crise, selon *Inflation Report* de mai 2015 de la Bank of England, le nombre d'heures travaillées par salarié est nettement inférieur au nombre d'heures désirées par ces derniers. « Aujourd'hui, reconnaît Stephen Wyber à l'ambassade du Royaume-Uni, le défi pour les cinq prochaines années est d'élever la qualification de la population pour accélérer les gains de productivité et la qualité des emplois. »

Les Allemands ont bien compris le risque et n'ont pas précarisé tout l'emploi : « Seuls les CDD et l'intérim ont été flexibilisés à l'extrême, note Eric Heyer, économiste à l'OFCE. On a précarisé les précaires, mais les CDI allemands restent plus protecteurs que les CDI français. L'Allemagne a voulu préserver ses emplois qualifiés dans l'industrie, où le CDI est la forme dominante du contrat de travail, et lui permettre d'abaisser ses autres



coûts, en particulier dans les services, en concentrant la flexibilité sur les emplois tem-

poraires et peu qualifiés. »

C'est pourquoi les politiques de précarisation du travail à outrance, qui limitent la casse en période de crise, ne peuvent être que transitoires. Ces derniers mois, on a vu réapparaître des verrous dans les pays qui avaient ouvert en grand les vannes du travail atypique. Depuis le début de l'année, l'Allemagne a un smic universel à 8,50 euros. Et les Pays-Bas, qui ont durci la possibilité de recourir aux contrats courts, ont limité à six mois le « travail sur appel », autre nom du « contrat zéro heure ».

« RÉFORME DU CDI »

L'époque du tout-précaire est déjà passée. En revanche, l'assouplissement des CDI a un effet de long terme plus bénéfique sur la croissance. Même si, dans un tout premier temps, il contribue à détruire plus d'emplois, le rebond des embauches ne venant qu'après coup. Un mécanisme particulièrement net dans les périodes de reprise économique, comme aujourd'hui. « Dans l'accélération du cycle économique, explique Andréa Bassanini de l'OCDE, la réforme du CDI et l'assouplissement du droit du licenciement accroissent la richesse en emplois de la reprise, en particulier en emplois de qualité, car ils poussent les entreprises à prendre des risques. » Et d'ajouter : « Cette réforme a pour effet d'accroître la productivité et, partant, la croissance. »

L'effet de la réforme du CDI, que le gouvernement français n'a pas voulu envisager, est d'autant plus bénéfique qu'en favorisant le passage du CDD au CDI elle contribue à casser le dualisme du marché du travail entre ultra-protégés et ultra-précaires. C'est ce qu'a voulu faire l'Italie, avec son « Jobs Act » de 2014, qui a abaissé le coût du licenciement des CDI, tout en assouplissant le recours au CDD. « L'idée est de recréer de la continuité entre les deux en répartissant le risque économique de la fin d'un contrat entre les CDI et les CDD », explique Marc Ferracci.

C'était précisément l'inspiration du contrat unique proposé, dès 2003, par les économistes Olivier Blanchard et Jean Tirole. Sécuriser le coût des licenciements en créant un barème d'indemnisation aux prud'hommes est une manière d'y aller, mais à petits pas. Ainsi, précariser le travail n'apparaît

plus comme une voie durable vers le plein-emploi.

Car même en Allemagne ou au Royaume-Uni, les clés du plein-emploi étaient ailleurs : les Allemands ont bénéficié de la croissance soutenue en Europe au début des années 2000 et le Royaume-Uni a pu dévaluer sa monnaie pour soutenir la sienne.

Le réseau allemand des économistes du travail, IZA, a démontré que c'était surtout l'amélioration du service de l'emploi, en particulier le fait d'avoir doublé le temps d'encadrement des chômeurs, qui avait accru fortement les chances d'un chômeur de retrouver un emploi. Au Royaume-Uni, ce sont les « job centers », où ont été regroupées la formation, l'orientation et les prestations aux chômeurs, qui ont été déterminants.

En fait, à long terme, c'est la sécurisation qui marche : celle du chômeur qui se voit pris en main jusqu'au bout. Celle de l'employeur qui sait où il va quand il prend un risque sur quelqu'un. Mais il y a des manières très différentes d'y arriver, comme l'explique Eric Heyer : « Soit à la scandinave, en accordant une indemnisation du chômage généreuse et un encadrement efficace de retour à l'emploi. Soit à l'américaine, où le gouvernement assure une croissance économique de 3 % l'an qui garantit au chômeur de trouver rapidement un emploi. Cette priorité absolue à la croissance est au cœur du contrat social américain : l'environnement du travail est précaire, mais chacun sait que l'Etat fera tout ce qui est en son pouvoir pour éviter les périodes de récession longues. » ■

VALÉRIE SEGOND

**« EST-CE QUE
LE PRIX À PAYER,
EN FRANCE,
EST D'AVOIR PLUS
DE 10 %
DE CHÔMAGE ? »**

**VÉRONIQUE DEPREZ
BOUDIER**

chef du département
travail et emploi chez
[France Stratégie](#)



► 30 juin 2015 - N°21912

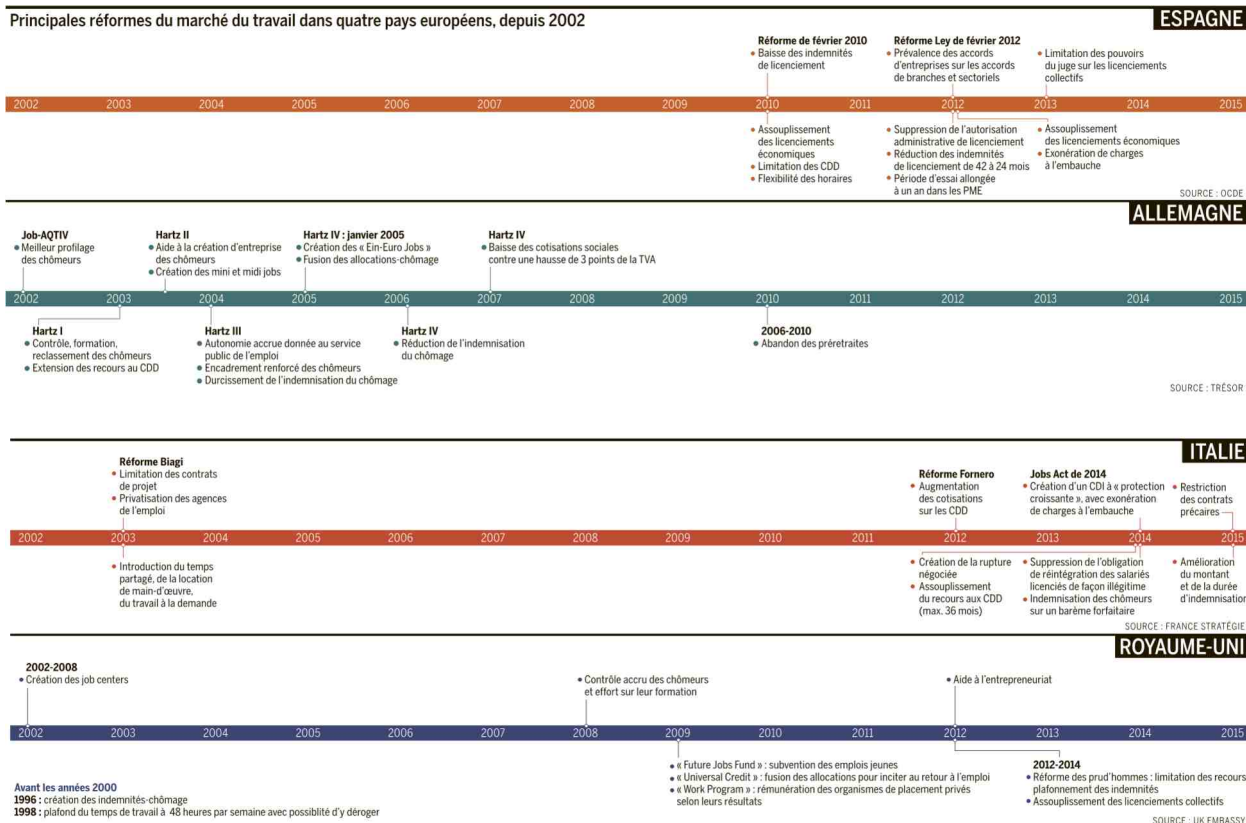


Des salariés d'un McDonald's manifestent, en avril, au centre de Sheffield, en Angleterre.
C.MATHESON/REPORT
DIGITAL-REA



► 30 juin 2015 - N°21912

Principales réformes du marché du travail dans quatre pays européens, depuis 2002





l'Emploi

PAROLES D'EXPERTS

En partenariat avec

MONSTER

DOSSIER RÉALISÉ PAR M PUBLICITÉ

> FINANCE <

Les métiers de la finance retrouvent des perspectives positives

Après une longue séquence de repli et d'attentisme, les fonctions administratives et financières se déploient de nouveau au sein des entreprises. Les indicateurs des experts en recrutement du secteur sont favorables.

Un cercle vertueux semble s'installer depuis 2014.

Tout indique qu'il devrait se poursuivre.

Si la Finance, au sens générique du terme, n'a pas toujours bonne presse depuis la crise financière il n'en demeure pas moins que ce secteur a créé 67 600 emplois nets ces quinze dernières années. Et que le mouvement ne semble pas prêt de ralentir pour peu que les prévisions de France Stratégie, le centre d'études économiques et de prospective rattaché au Premier ministre, se confirment.

► Les candidats doivent avoir plusieurs cordes à leur arc

D'une façon très large, cette étude qui a l'ambition d'explorer les emplois de 2022 prévoit la création de 250 000 postes de travail dans l'ensemble de ces métiers du chiffre et du contrôle financier. Dans les activités de banque-assurance mais aussi d'entreprise. Une proportion qui devrait être légèrement supérieure à la moyenne de l'ensemble des métiers en France.

Si l'on affine le propos, on constate que l'emploi de cadres dans les services administratifs, comptables et financiers figure au 4^e rang du classement des métiers les plus porteurs à l'horizon 2022. « **les bons chiffres de recrutement de notre secteur sont d'abord dus à un effet de rattrapage après les sévères réorganisations des années 2010-2012. Il y a un phénomène de reconstruction. Les entreprises se re-staffent et recommencent à créer des postes. C'est particulièrement vrai chez les financiers qui ont subi le plus gros du choc** » explique Guilhem Jeannin, manager executive finance & comptabilité chez Michael Page.

Un retour en grâce que les analystes du ministère de l'Emploi confirment. Ils soutiennent que dans les domaines de la gestion et de l'administration des entreprises, 97 000 nouveaux postes devraient être proposés d'ici 2022. Un point de vue que partage Bruno Fadda, directeur chez Robert Half. « **Les entreprises se sont débrouillées avec les moyens du bord ces dernières années. Elles ont insisté sur la**



polyvalence des collaborateurs mais elles sont désormais conscientes qu'elles courent des risques internes: surcharge, mobilités accentuées, fiabilité. Le grand écart entre la gestion sociale des équipes et le poids des objectifs et des attentes n'est pas tenable à long terme ». Le marché est dynamique et les employeurs doivent en tenir compte dans leur politique de recrutement, soulignent l'ensemble de nos experts. Très concrètement, ils insistent tous sur l'évolution des métiers et des compétences. Les entreprises sont particulièrement friandes de profils pluridisciplinaires qui conjuguent expertise des chiffres dans le domaine comptable et connaissance du droit du travail ou des systèmes d'information. « C'est particulièrement vrai dans le monde des PME-PMI. Depuis 2014 on constate que beaucoup de petites structures qui ont su résister à la crise veulent aujourd'hui récupérer leurs chiffres et leurs données stratégiques. Elles ré-internalisent leur comptabilité. Et ouvrent des postes à des profils qui auront vocation à accompagner les patrons dans leurs négociations avec leurs interlocuteurs financiers » note Jérôme Jorno, directeur chez USG Professionals.

► **Les entreprises veulent retrouver la maîtrise de leurs informations financières**

La deuxième évolution notable concerne les postes strictement financiers. Ils nécessitent de plus en plus une vision globale de l'organisation afin de s'adapter aux fluctuations des stratégies des entreprises. La notion de risque va de pair avec celle de rentabilité et les dirigeants veulent s'attacher des collaborateurs capables de piloter ces mouvements en interne mais aussi dans leurs propres équipes. « On revient vers des fonctions de contrôle de process, d'audit interne, qui surveillent les démarches financières et opérationnelles et qui sont souvent d'ailleurs les pépinières de futurs directeurs financiers car ils développent une culture et un langage transversal. Ce sont nécessairement des profils évolutifs. Les postes non cadres sont destinés aux bons comptables qui produisent des chiffres avec sérieux et rigueur. » souligne Laëtitia Quatrevaux, manager régional chez Hays, Accountancy & Finance.



► les indicateurs généraux de recrutement sont favorables

Un constat qui ne signifie pas pour autant que le métier de comptable perde en attractivité. Le comptable unique, bras droit du patron joue toujours un rôle essentiel dans les petites et très petites entreprises qui constituent 90 % du tissu économique national. Là aussi les attentes évoluent. À l'heure où les départs en retraite dans ces expertises se multiplient, le métier offre de belles opportunités pour ceux qui sont prêts à acquérir de nouvelles compétences. Notamment en savoir-être vis-à-vis de l'environnement extérieur de l'entreprise. La demande par des PME, voire des TPE, de comptables maîtrisant l'anglais est ainsi exemplaire des nouvelles attentes de ces petites structures qui suivent la mutation des marchés. « Dans un environnement qui redémarre et que je trouve particulièrement dynamique en Ile-de-France, nous enregistrons des exigences accrues de la part des entreprises. Ce qui peut poser des problèmes car à force de vouloir se rassurer, elles ralentissent les processus d'embauche. Il serait de bonne politique RH que les recruteurs soient plus pragmatiques. Du côté des candidats, nous les invitons à s'inscrire dans une logique de preuve professionnelle de réussite ce qui signifie soigner la phase préparatoire aux recrutements. » Souligne Mathieu Blaie directeur régional chez Fed Finance.

►► L.PM

QUALITÉ DE LA CROISSANCE Les dix indicateurs clés

Le Conseil économique, social et environnemental et France Stratégie se sont associés pour construire un tableau de bord de dix indicateurs destinés à compléter le PIB. C'est l'aboutissement d'un processus de concertation qui a conjugué les travaux d'un groupe de travail d'une soixantaine de membres et une consultation citoyenne.

L'insuffisance du PIB pour juger de la qualité de la croissance fait l'unanimité. Mais le choix des indicateurs susceptibles de le compléter est un chantier ouvert depuis longtemps à l'échelle française, européenne et internationale. Les travaux du Cese et de France Stratégie ont abouti à choisir des indicateurs simples, disponibles tous les ans, comparables au niveau international et déclinables aux différents échelons territoriaux. « Les indicateurs sur les trois dimensions : économique, sociale et environnementale sont très nombreux. Pour qu'ils aient une chance de s'ancrer dans le débat public, il fallait en choisir dix au maximum », explique Jean Pisani-Ferry, commissaire général de France Stratégie (à d. sur la photo).

Taux d'emploi, patrimoine productif et dette sont les trois indicateurs économiques choisis. Espérance de vie en bonne santé, satisfaction à l'égard de la vie, écart de revenus et part des diplômés constituent les indicateurs sociaux. Pour l'environnement, la consommation carbone, l'abondance des oiseaux communs et le taux de recyclage des déchets ménagers ont été sélectionnés. Ces trois indicateurs doivent traduire l'impact de la croissance sur le climat, la biodiversité et les ressources naturelles.



Ces travaux ont également pointé les limites de la production statistique. « La France doit se doter d'un outil statistique à la hauteur », réclame Jean-Paul Delevoy, le président du Cese (à g. sur la photo) qui regrette que les données disponibles aient souvent deux, voire trois ans de décalage. Un défaut dont ne devraient pas souffrir les dix indicateurs choisis pour lesquels il existera en octobre 2015 des données de 2014, à l'exception de la consommation carbone qui dispose de données de 2013. Ce tableau de bord pourrait donc être utilisé pour appliquer la loi Sas adoptée en avril 2015. Celle-ci prévoit que le gouvernement présente tous les ans un rapport sur l'évolution de nouveaux indicateurs de richesse ainsi que l'impact des réformes engagées au regard de ces indicateurs. Car « ce tableau de bord n'a pas seulement valeur d'information, mais doit permettre d'évaluer et d'orienter l'action publique », conclut Jean Pisani-Ferry. DB

> strategie.gouv.fr – lecese.fr



Les profils les plus recherchés dans l'IT en 2015

Ingénieur développement Web Java, systèmes embarqués, et DevOps ainsi que les spécialistes du cloud et du big data sont les profils identifiés par le cabinet Computer Futures pour les années à venir. Dans la lignée du rapport de **France Stratégies** « Les métiers en 2022 » (voir encadré ci-dessous sur l'analyse du secteur informatique), le cabinet de recrutement spécialisé dans l'IT Computer Futures, a réalisé une enquête sur les métiers les plus recherchés dans le secteur de l'IT. Le développement est à l'honneur et ce quelles que soient les technologies, les domaines d'application ou les méthodes. Si le marché de l'informatique est censé rester stable pour les 10 années à venir, des projections plus heureuses prévoient une croissance du secteur supérieure à la moyenne. Au total, environ 191 000 postes seraient à pourvoir sur la période 2012-2022. Un secteur qui a tous les atouts pour attirer les jeunes diplômés. Recrutement IT : l'année 2015 profite au secteur. De son côté, Syntec Numérique a prévu pour le secteur une progression de 1,5% en 2015 contre seulement 0,7% en 2014. Une croissance qui s'accompagne de nouveaux besoins en ressources humaines pour les entreprises. Syntec Numérique prévoit plus de 36 000 créations d'emplois dans le numérique d'ici 2018 ». Par ailleurs, l'année 2014 a été marquée par une augmentation considérable des levées de fonds dans les secteurs de l'édition de logiciel et du web/e-commerce, deux secteurs qui se distinguent par leur dynamisme et leur bonne santé, et dans lesquels Computer Futures place respectivement 36% et 27% des candidats. Viennent ensuite les secteurs de l'industrie, des Télécoms, et des ESN (Entreprises de services en numérique). Un paradoxe : la bonne santé du secteur, mais une pénurie de candidats. Le secteur informatique détient le record absolu en termes de croissance de l'emploi (16 trimestres consécutifs de croissance, selon le Syntec Numérique). « Le Big Data, le développement web, le développement logiciel et les systèmes embarqués sont de véritables moteurs du secteur, et ils prennent une ampleur sans précédent » affirme Sébastien Franck, avant de poursuivre : « Les salaires confirment cette dynamique et sont un plus non négligeable : un ingénieur en développement peut gagner jusqu'à 60K€ par an, 85K€ pour un data scientist et jusqu'à 120K€ pour un responsable du développement ». Conséquence de cette bonne santé du secteur, seuls 8% des ingénieurs craignent pour leur emploi. Paradoxalement, malgré le dynamisme du marché, le secteur de l'IT fait face à des problèmes de recrutement, notamment dans le domaine des logiciels, des ESN, la faute à un turnover important, et à la difficulté à trouver des personnes correspondant au profil demandé. Les conseils du cabinet Computer Futures : Bien gérer sa réputation en ligne. Réussir son entretien d'embauche. Rédiger le CV parfait. Ingénieur Développement Web. Maîtrisant tous les langages informatiques, l'ingénieur développement web est en charge de développer l'ensemble des fonctionnalités des sites internet, de la réalisation purement technique au développement informatique. Polyvalent, l'ingénieur développement web analyse, en amont, les besoins du client, avant de proposer une recommandation technique en adéquation avec le cahier des charges. Ingénieur en Développement Java/J2EE. Familier des environnements informatiques Open source, l'ingénieur en développement Java/J2EE participe aux phases de conception, de réalisation d'applications en environnement web, de maintenance corrective et évolutive des différents modules logiciels développés par ses clients. Ingénieur en Développement Systèmes embarqués. Les systèmes embarqués sont constitués d'une partie matériel et d'une partie logiciel. Ces deux parties communiquent en permanence en utilisant des composants à la fois actifs et passifs. Le travail de l'ingénieur en développement systèmes embarqués consiste à maîtriser les caractéristiques de ces composants pour éviter les problèmes de communication de données dans le système. Qu'il travaille dans l'automobile, l'aérospatial ou le multimédia, son rôle reste le même : veiller à ce que les bons ordres parviennent aux bons objets, afin qu'ils exécutent les bonnes tâches. Ingénieur DevOps. Généralement expérimenté, l'ingénieur DevOps a une double mission : d'une part, il oeuvre au développement de l'entreprise, en optimisant par exemple le fonctionnement des équipes de travail. De l'autre, il met ses compétences en matière d'architecture système et de test au service de son client. Manager, il travaille aussi à la mise en place d'une coopération efficace entre les différentes équipes. Cloud &

Big DataL explosion du volume de données échangées engendre des problématiques de transports, de stockage (sécurité) et de traitement (analyse et rapidité). Les forts investissements dans le cloud viennent essentiellement d'éditeurs de logiciel. À la fois informaticien et statisticien, l'expertise du spécialiste du Cloud et du Big Data est extrêmement prisée. Le nombre d'emplois dans le domaine de l'informatique devrait encore progresser au cours des dix prochaines années, à un rythme bien supérieur à celui de l'ensemble des métiers (+ 1,8 %), mais avec des évolutions contrastées selon les familles professionnelles. Ainsi, les techniciens et surtout les ingénieurs de l'informatique devraient continuer à bénéficier de perspectives d'emploi favorables (respectivement + 1,1 % et + 2,3 % de créations nettes par an), compte tenu des besoins toujours croissants en fonctions d'expertise. A contrario, l'emploi des employés et opérateurs de l'informatique devrait rester stable. Dans un scénario plus favorable aux technologies de l'information et de la communication, la hausse de l'emploi dans les métiers de technicien et d'ingénieur serait encore accentuée tandis que le nombre d'employés resterait stable. Exercées dans des secteurs d'activités très variés, ces professions sont relativement sensibles à la conjoncture économique et connaîtraient des perspectives d'emploi légèrement amoindries dans un scénario économique globalement plus dégradé. Sur la période 2012-2022, les départs en fin de carrière concerneraient 81 000 personnes en emploi dans ces métiers. Au total, selon le scénario central, 191 000 postes seraient à pourvoir à l'horizon 2022 (hors mobilité professionnelle), représentant chaque année 3,1 % des effectifs, soit une proportion légèrement supérieure à celle projetée pour l'ensemble des métiers (3,0 %). ... Lire la suite sur InformatiqueNews Egalement sur InformatiqueNews : Radiographie des emplois IT



RELATIONS DE TRAVAIL DISCRIMINATIONS

Lutte contre les discriminations : de nouveaux axes

Le groupe de dialogue sur la lutte contre les discriminations, mis en place conformément à la feuille de route fixée à la suite de la conférence sociale de juillet 2014, a rendu son rapport le 19 mai dernier à François Rebsamen, Christiane Taubira et Patrick Kanner. Sur les 17 mesures préconisées, le ministre du Travail a annoncé que 13 seraient mises en œuvre autour de nouveaux axes :

- la lutte contre les discriminations doit débiter dès l'embauche : le recours au CV anonyme ne sera plus systématique (même s'il n'a jamais été mis en œuvre faute de décret d'application) ; une campagne nationale de *testing* commencera à l'automne pour permettre aux entreprises de mettre en place des actions correctives et, par ailleurs, Pôle emploi proposera aux employeurs un processus de recrutement garanti exempt de toute discrimination ;
- la lutte doit également exister dans le cadre de l'emploi : un « référent égalité des chances », qui ne bénéficie d'aucune protection particulière, est créé dans les entreprises de plus de 300 salariés ; les entreprises pourront intégrer dans leur bilan social des indicateurs pour comparer les évolutions de carrière ; mais la plus importante des annonces est certainement la création d'une action collective, incluse dans le projet de réforme de la justice porté par la garde des Sceaux ;
- enfin, d'une manière générale, la promotion de la sensibilisation, de l'information, de la formation et la valorisation des bonnes pratiques connaît un souffle nouveau avec le lancement d'une campagne de communication de grande ampleur ou encore la commande d'une étude à France Stratégie sur le coût économique des discriminations. La prééminence du dialogue social dans l'entreprise est également confortée.

D.C.

[Rapport du groupe de dialogue sur la lutte contre les discriminations en entreprise, 19 mai 2015]



Le sport aide les patrons de PME à réussir

Philippe Lourenço, patron de Mister Bell, pratique la boxe thaï depuis huit ans. (LP/Matthieu de Martignac.)

75 % des entrepreneurs déclarent pratiquer un sport selon un sondage exclusif réalisé par l'association Parrainer la croissance pour le Parisien Economie . Et beaucoup aimeraient entraîner leurs salariés...« L'idée de créer mon entreprise m'est venue lors d'un jogging sur une plage de Normandie. » Si Edouard Mandelkern se définit modestement comme un « sportif du dimanche », le fondateur de Davidson Consulting ne risque pas d'arrêter de courir de sitôt. « Je pratique la course à pied tous les week-ends car cela m'est totalement indispensable. C'est un moment rare, avec soi-même, où l'on peut prendre du recul et réfléchir sereinement. » Il n'est pas le seul. Selon un sondage réalisé pour Le Parisien Economie par l'association Parrainer la croissance auprès de 650 patrons de PME ou de TPE, 75 % déclarent pratiquer un sport et 57 % y consacrent une à cinq heures par semaine. « Je ne suis pas surpris, confie Denis Jacquet, le président de ce réseau d'entrepreneurs. Je me serais même attendu à plus ! Le sport a pris tellement d'importance dans notre société depuis vingt ans que les entrepreneurs n'y ont pas échappé. Et beaucoup en ressentent, forcément, les bienfaits. » Parmi les sports cités, individuels pour la plupart, arrive d'abord le jogging, suivi par le vélo, le tennis, le golf et la boxe. Et dans les disciplines collectives, le football est plébiscité devant le rugby. « Le sport est complètement indexé à ma vie d'entrepreneur, confirme Philippe Lourenço, président de la PME Mister Bell (Paris XVII). Je fais beaucoup de marche et je joue au golf. Mais je pratique surtout la boxe thaï depuis huit ans. Quand je sors de deux heures d'entraînement, j'ai la tête complètement vidée, ce qui me permet de prendre de la hauteur et du recul. » Sans surprise, la résistance au stress et le sens de l'équipe figurent parmi les principaux bienfaits cités dans notre étude. « Manager des équipes demande une disponibilité d'esprit et une écoute de qualité », abonde Laurent Lévy. Le fondateur d'Optimal Center pratique, lui, la gymnastique, le football et la natation chaque semaine. « Il me serait impossible de transmettre mon énergie sans un entraînement sportif régulier. » Jogging, vélo, tennis... Plus surprenant pourtant, seuls 27 % des sondés pensent que leur pratique influe sur leur façon de diriger. « Un patron de PME prend rarement le temps d'analyser sa façon de fonctionner, analyse Denis Jacquet pour qui ce sentiment reste sous-estimé. Déjà créateur de plusieurs sociétés, lui sait ce qu'il doit au sport. Ancien membre de l'équipe de France junior d'athlétisme, il pratique encore la course, la natation et la boxe. « Non seulement c'est indispensable à mon équilibre physique, mais c'est aussi un excellent défouloir de l'agressivité et une belle école pour surmonter l'échec. » Dans 65 % des entreprises interrogées, la pratique du sport n'est pas particulièrement encouragée. « Pourtant, quand je vois les bienfaits que j'en retire, ce serait dommage d'en priver mes salariés, pour eux et dans l'intérêt de la société », commente Philippe Lourenço. Les 60 collaborateurs de Mister Bell se sont ainsi vu proposer une initiation à la boxe thaï. Cette société, qui affiche une moyenne d'âge de 29 ans, a aussi lancé des compétitions d'« urban foot » en interne ou contre des sociétés concurrentes, des fournisseurs ou des clients. « C'est un moyen agréable de se dépasser ensemble et de renforcer notre esprit d'équipe. » « Une équipe qui joue bien ensemble finit par gagner, abonde Laurent Lévy qui inclut toujours des compétitions sportives dans les séminaires d'Optical Center. Au football comme dans la vie professionnelle, cela s'entretient, se parfait chaque jour. J'ai beaucoup appris en matière de stratégie et d'organisation en tant que joueur. » Encore faut-il avoir des moyens ou des idées. Quand elle est possible, la pratique d'un sport se résume, dans notre étude, à 51 % par des abonnements payés par l'entreprise. « Je suis sûr que l'on pourrait réfléchir à un concept de salles partagées sur le modèle des crèches d'entreprise », suggère Denis Jacquet. « En attendant, à défaut de pouvoir installer une salle de sport, nous avons au moins installé des douches dans l'entreprise pour permettre à nos collaborateurs de courir le midi », propose Edouard Mandelkern. Chez Davidson, il n'est donc pas rare de croiser des salariés en short ou devant un tournoi de sport diffusé à l'accueil. « Pour moi, le sport n'a rien d'un hobby banal. Il nourrit aussi chacun physiquement et intellectuellement. » De quoi, peut-être, tenter davantage d'entrepreneurs. Pourquoi ne pas y réfléchir cet été en courant ou en nageant ? Après tout, 85 % d'entre eux confient pratiquer plus de sport pendant les vacances... EN SAVOIR PLUS A LIRE « Le sport en entreprise : enjeux de

sociétés » , de Julien Pierre, éditions Economica, février 2015, 208 pages. 27 €.« La force du mental : être gagnant, cela s'apprend dans l'entreprise comme dans le sport » , de Jean-Marc Sabatier, éditions Dunod, 2013, 200 pages. 16 €.A CONSULTERLe dernier baromètre sur la santé des dirigeants :www.malakoffmederic.comL'étude « Comment mettre le sport au service de la santé des salariés »: www.strategie.gouv.fr



Séparation, garde des enfants et "sacrifice" : l'étude de la discorde

Une analyse concluant que le « coût de l'enfant » après une séparation pèse surtout sur le parent qui n'en a pas la garde s'attire les critiques. Car elle occulte les inégalités systémiques entre femmes et hommes.

Les pères davantage lésés financièrement que les mères après une séparation ? Le 18 juin, deux chercheurs de l'organisme **France Stratégies** publiaient une note d'analyse sur les « charges liées aux enfants après une séparation ». Sa principale conclusion : la prise en charge des enfants après une séparation « entraîne un sacrifice de niveau de vie sensiblement plus important pour le parent non gardien que pour le parent gardien. » Le parent gardien étant la mère dans plus de 80% des cas. Ce constat permet de plaider pour une refonte du système de pensions alimentaires, notamment un abaissement du barème fixé depuis 2010 par le ministère de la Justice. Depuis sa publication, cette note a surtout fait couler beaucoup d'encre... en raison des critiques qu'elle s'est attirée. Dans une tribune publiée le 25 juin, dans *Le Monde*, le Collectif Onze, composé de sociologues (femmes et hommes), dénonce plusieurs biais dans ce qui n'est d'ailleurs pas une étude à proprement parler, mais une « simulation ». Arbitraire Elle est en effet « centrée autour d'une hypothèse totalement arbitraire sur ce que serait le 'coût' d'un enfant pour le parent gardien et le parent non-gardien ». Cette simulation, les auteurs de l'étude le reconnaissent eux-mêmes, s'appuie sur des travaux « portant sur... les séparations en Australie au début des années 2000. » Selon le Collectif Onze, « changez un dixième, ou même un centième des coefficients utilisés dans leur modèle sur la foi de cette étude, et le modèle vous dit tout autre chose... » Les analystes de **France Stratégie** ne font aussi que mentionner en passant le fait que les pensions alimentaires fixées par les juges sont en moyenne inférieures aux barèmes. Et que dans 40% des cas les pensions ne sont tout simplement pas versées. Lire aussi : Pensions alimentaires : l'autre pomme de discorde des séparations Les critiques portent également sur le fait que les analystes mettent de côté tout un ensemble de données pour évaluer ce « coût » de l'enfant après une séparation. Par exemple, le fait que les pères se remettent plus rapidement en couple. Leur analyse entend répondre à un principe d'égalité : le principe d'un « sacrifice de niveau de vie égal pour les deux parents » après une séparation. Mais sans jamais d'interroger sur les sacrifices qui ont pu être consentis avant la séparation. En l'occurrence, ceux de la mère qui a tendance à faire primer la vie de famille sur sa vie professionnelle. Avec ce que cela implique : salaires moindres, temps partiel, rupture de carrière... et d'autant plus de difficulté à (re)trouver un emploi en cas de rupture. Des inégalités qui pèsent jusqu'aux pensions de retraite. Inégalités systémiques Le 26 juin, un collectif d'associations féministes dénonçait à son tour les « très nombreuses limites » de ce travail et soulignait : « Si une vraie pédagogie est nécessaire sur ces questions de pensions alimentaires et qu'une réforme des barèmes de pensions alimentaires peut être discutée, cela ne peut se faire sans intégrer les inégalités systémiques existantes entre femmes et hommes et la réalité de la pauvreté des femmes seules avec enfants. » En septembre dernier, l'INSEE constatait que la pauvreté « s'accroît fortement » pour une catégorie de la population déjà particulièrement touchée : les mères actives de familles monoparentales. La part des familles monoparentales (dans une très grande majorité des femmes seules avec enfant-s-) dans la population pauvre est passée de 20,6 % en 2011 à 22,3 % en 2012. Plus du tiers de ces familles (36%) vivent en dessous du seuil de pauvreté. Voir : La pauvreté "s'accroît fortement" pour les familles monoparentales Une autre récente étude de l'INSEE sur les niveaux de vie de parents d'enfants mineurs après une rupture conjugale rappelait que les mères hébergeantes isolées sont « touchées de plein fouet par la perte de niveau de vie après la séparation, avec un taux de pauvreté de 38 %, très supérieur à celui de la moyenne des parents hébergeants (30 %), et à celui des pères hébergeants (21 %) ».



ÉCONOMIE & ENTREPRISE

La Banque centrale européenne prise entre deux feux

L'institution maintient son aide aux banques grecques, sans l'accroître. Athènes l'accuse de l'avoir forcée à décréter un contrôle des capitaux

Le pire cauchemar de Mario Draghi, le président de la Banque centrale européenne (BCE), est peut-être sur le point de se réaliser. Dimanche 28 juin au soir, le premier ministre grec, Alexis Tsipras, a placé l'institution sur le banc des accusés, aux côtés des ministres des finances de la zone euro. « *Les récentes décisions de l'Eurogroupe et de la BCE n'ont qu'un objectif : réprimer la volonté du peuple grec* », a dénoncé M. Tsipras sur Twitter, peu après avoir annoncé la fermeture des banques et l'instauration du contrôle des capitaux.

Une accusation terrible. Mais est-elle justifiée ? Question de point de vue. Pour certains observateurs, la décision prise par la BCE, un peu plus tôt dans l'après-midi, à savoir de maintenir les financements d'urgence (les « ELA ») accordés aux banques grecques mais sans les augmenter, a cristallisé les difficultés du système bancaire et contraint Athènes à instaurer le contrôle des capitaux.

Ces dernières semaines, l'institution avait régulièrement relevé le plafond des liquidités d'urgence (jusqu'à 89 milliards d'euros), de manière à ce qu'elles couvrent les fuites des dépôts, plus élevées de jour en jour. Mais elle a changé de ton dimanche, en cessant de remonter ce plafond.

Mais quoi qu'en dise le gouvernement Tsipras, la BCE n'a pas tellement eu le choix. « *Elle ne pouvait pas continuer de tenir à bout de bras les banques en dehors de tout cadre contractuel européen* », estime Jean Pisani-Ferry, le patron de France Stratégie. L'institution, en somme, était obligée de prendre acte de la brutale interruption des négociations entre Athènes et

ses créanciers ce week-end, et de l'annonce, vendredi 26 juin, d'un référendum sur la poursuite ou non du plan d'aide européen par M. Tsipras.

Le choix du gouvernement grec de faire campagne pour le « non » a soulevé l'ire de la Bundesbank, la banque centrale allemande, qui milite pour que la BCE suspende totalement les ELA. Ce n'est pourtant pas la stratégie que M. Draghi a choisi de suivre. Depuis l'arrivée de la gauche radicale de Syriza au pouvoir, en février, l'institution tente de minimiser le rôle politique et central qu'elle occupe malgré elle dans le dossier grec.

Rester sur la même ligne

Le 4 février, elle avait coupé son principal robinet de financement aux banques hellènes – mais tout en leur garantissant l'accès aux ELA –, pour éviter que les politiques européens ne se défaussent sur elle. Son pari était alors qu'en les mettant au pied du mur, elle contraindrait les partenaires de la zone euro à prendre une décision au plus vite.

« *Malgré les critiques du gouvernement Tsipras à son égard, elle se montre bien plus conciliante qu'elle ne l'avait été avec l'Irlande ou Chypre* », estime Frederik Ducrozet, au Crédit agricole CIB. L'institution ne veut surtout pas être celle qui tirera sur la gâchette en poussant Athènes hors de la zone euro.

Que fera-t-elle ces prochains jours ? Selon toute vraisemblance, elle restera sur la même ligne : tenter de regagner les coulisses en laissant les politiques européens sur le devant de la scène, dans l'espoir qu'un accord de dernière minute soit conclu. D'après une source européenne, aucune nouvelle décision sur les ELA ne de-

vrait être prise avant mercredi 1^{er} juillet. La veille, la Grèce aura probablement échoué à rembourser le 1,6 milliard d'euros qu'elle doit au FMI. « *Mais cela ne changera rien pour la BCE, qui a déjà intégré ce scénario* », estime Nicolas Véron, économiste au think tank Bruegel. *Pour elle, la véritable échéance sera le référendum du 5 juillet, s'il a bien lieu.* »

D'ici là, la BCE devrait rester en « stand-by ». Si le « oui » l'emporte (que les Grecs votent pour la poursuite des réformes et le maintien dans la zone euro), l'institution poussera un soupir de soulagement et maintiendra, voire relèvera le plafond de ses ELA. Si, en revanche, les Grecs votent « non », elle n'aura pas d'autre choix que de réviser sa position.

« *En théorie, les ELA ne peuvent être accordées qu'à des banques solvables* », rappelle Eric Dor, économiste à l'école de management Iéseg. Jusqu'ici, M. Draghi s'est engagé à les maintenir tant qu'un accord serait en vue. Un « non » au référendum, cumulé au non-remboursement du FMI, changerait la donne. « *La solvabilité des banques grecques serait de fait dégradée* », explique M. Dor.

Maintenir les ELA mettrait alors en péril la santé financière de la banque centrale, comme sa crédibilité. Sur un vote à la majorité des deux tiers du conseil des gouverneurs, elle déciderait probablement de durcir les conditions d'accès aux ELA. Puis de les réduire. Pour continuer à payer les fonctionnaires et verser les retraites, la Grèce, privée de liquidités, n'aurait alors pas d'autres choix que d'imprimer une ou plusieurs monnaies parallèles. Un premier pas vers le « Grexit »... ■

MARIE CHARREL

Les évaluations médico-économiques

Partie 3

Les évaluations médico-économiques : construction par modélisation mathématique de la réalité des situations de soins

Préambule

Les évaluations médico-économiques sont de plus en plus prises en compte dans les décisions des autorités en termes de prix et de remboursement des médicaments, d'où l'intérêt de comprendre les concepts, les méthodes et les enjeux de société du développement de la médico-économie.

Deux premières parties ont été consacrées à quelques concepts et définitions de la médico-économie, et à la présentation des principales méthodes d'évaluation de l'efficacité économique. Cette troisième partie est consacrée aux données et aux modèles médico-économiques.

Résumé

● La conduite d'une évaluation médico-économique se heurte à la difficulté d'obtenir des données fiables, pertinentes et exhaustives sur les coûts et les résultats des traitements, en situation réelle de prise en charge.

● Il est difficile d'évaluer les coûts et les résultats pour les traitements à long terme.

● Pour faire face au problème des données manquantes, les économistes de la santé recourent à des études quasi expérimentales et à des modèles mathématiques d'analyse décisionnelle qui cherchent à approcher les conditions de prise en charge réelle des patients. Le résultat est utilisable pour l'analyse médico-économique, mais fondé sur des données fragiles.

Rev Prescrire 2015 ; 35 (381) : 539-542.

Sur le plan technique, la conduite d'une évaluation médico-économique se heurte à de nombreuses difficultés, qui proviennent de la nécessité d'analyser le plus fidèlement possible les coûts et les conséquences (alias résultats) des traitements en conditions réelles de mise en œuvre.

Un manque de données en situation réelle

La disponibilité et la qualité des données ont un impact considérable sur les choix méthodologiques des économistes.

Limites des données cliniques disponibles. Selon le "cycle de vie" d'un médicament, les économistes disposent de quelques données pour leurs analyses :

- lors de la mise sur le marché, des données prévisionnelles relatives aux bénéfices médicaux et économiques attendus d'un traitement, à partir d'essais cliniques randomisés de phase III et de méta-analyses ;
- après commercialisation, des informations d'utilisation des traitements

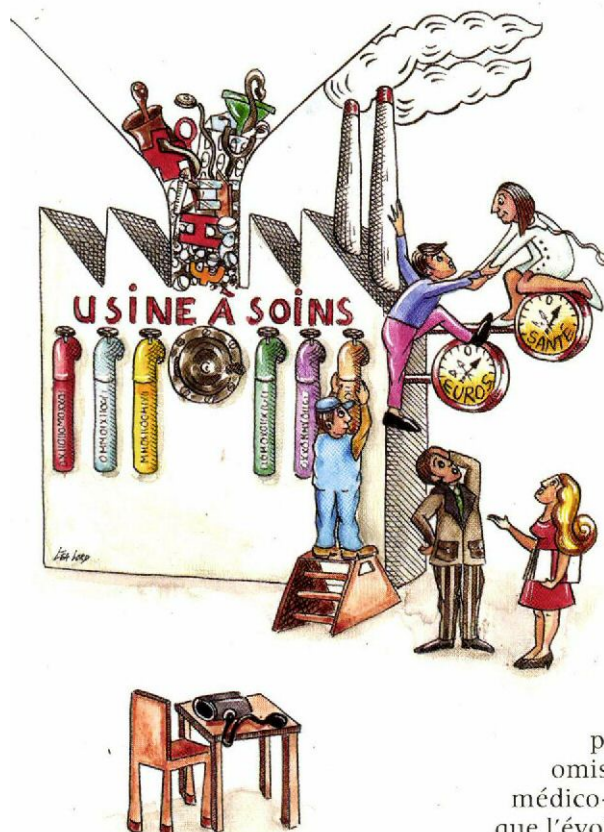
en pratique courante et des études rétrospectives de bases de données médico-administratives complètent la connaissance des effets des médicaments et de leur utilisation en vie réelle.

En ce qui concerne l'efficacité, les études médico-économiques sont limitées par les essais cliniques disponibles : le choix du ou des comparateurs, ainsi que du critère principal d'évaluation, sont contraints par les choix faits dans les essais comparatifs randomisés et les méta-analyses disponibles. De même, l'analyse des résultats de santé en sous-populations particulières ne peut être réalisée que si ces sous-groupes ont été pris en compte dans les protocoles des essais cliniques.

Les économistes assimilent parfois les résultats des groupes placebo, faute de mieux, à ceux d'un "non-traitement" (1). Cette approximation conduit le plus souvent à sous-estimer la différence d'efficacité entre la stratégie évaluée et le non-traitement, en raison de l'effet placebo de nombreux traitements.

Transférabilité incertaine des données médicales. Les économistes recourent souvent à des études effectuées dans d'autres pays pour pallier l'absence de données dans le pays concerné ou pour limiter les coûts de l'évaluation à réaliser. Mais les conclusions issues d'études menées dans un contexte différent sont rarement généralisables à un autre pays.

Les économistes considèrent généralement que les données cliniques sont transférables d'un pays à l'autre, mais que les données épidémiologiques sont sujettes à une plus ample variabilité entre pays (2,3). Et le pragmatisme qui conduit parfois à recourir à des scores de ►►



► préférence obtenus auprès d'une autre population étrangère ne garantit en rien qu'ils soient transposables d'un pays à l'autre (a)(4).

Données sur les coûts non transférables d'un pays à l'autre.

Les données de coûts ne sont pas transférables. Les volumes de ressources consommés doivent être renseignés à partir de publications du pays concerné ou d'études ad hoc : études observationnelles prospectives, bases de données, fichiers patients. La valorisation des ressources soulève le problème de la fiabilité des données. Par exemple, en France, les coûts de production issus de l'Étude nationale des coûts à méthodologie commune (ENCC) ne représentent pas exactement le coût réel de production d'un établissement (b).

Depuis la mise en place en France de la tarification à l'activité (T2A), les établissements cherchent à optimiser le codage de leur activité pour bénéficier d'un budget aussi important que possible, et ces données sont donc sujettes à caution. En conséquence, les économistes estiment préférable

de recourir à des techniques de "micro-costing", c'est-à-dire à une évaluation détaillée des coûts sur site, en particulier dans le cas d'un produit nouveau (c)(5). Mais, bien souvent, les économistes s'en remettent en pratique aux tarifs officiels en tant qu'indicateurs de coûts.

Limites de l'évaluation des coûts.

L'évaluation des coûts est généralement faite sous forme statique par les économistes, à un moment donné, ou sur une période donnée (6). L'analyse de la formation de ces coûts, et des conditions qui ont conduit à la situation présente, est le plus souvent omise dans les évaluations médico-économiques, de même que l'évolution prévisible des coûts. Cette évaluation s'apparente donc plus à une évaluation comptable statique qu'à une évaluation économique dynamique. Ce faisant, les économistes présupposent implicitement que la situation préexistante à l'introduction des traitements étudiés correspondait à une allocation optimale des ressources. Ce qui est évidemment inexact.

Certains coûts restent difficiles à évaluer et les économistes considèrent qu'ils ne doivent l'être que s'ils apparaissent importants. C'est le cas des conséquences sur l'activité économique ou du temps passé par les patients et les aidants à cause des traitements. Les coûts liés au temps passé sont valorisés au prix de marché d'un service équivalent, tandis que les conséquences sur l'activité économique peuvent être évaluées par différentes méthodes qui conduisent à des résultats très différents (7).

La délicate prise en compte du temps. L'horizon temporel de l'étude médico-économique (durée prise en compte par l'évaluation) impose à l'évaluateur de faire de nombreuses hypothèses, quand cet horizon est supérieur à un an. En raison de la

durée limitée du suivi dans les essais cliniques, le calcul des coûts et des résultats nécessite souvent d'extrapoler à long terme des données observées à court terme. La prise en compte des effets à très long terme est soumise à des incertitudes importantes notamment en raison des apports des nouveautés intercurrentes (futurs nouveaux traitements par exemple).

L'échelonnement dans le temps des coûts et des conséquences des traitements nécessite que les économistes les "actualisent" pour pouvoir estimer leur rendement futur.

Or, le taux d'actualisation choisi affecte différemment les rendements des traitements. Ainsi un taux élevé rend plus attractifs les traitements dont les avantages sont à court terme et les coûts plus lointains, par exemple des soins aigus utilisateurs de moyens technologiques coûteux mais amortis sur de nombreuses années. Et un taux faible rend plus attractive la prévention qui implique des coûts à court terme pour des bénéfices à long terme. Le taux d'actualisation choisi par la Haute autorité de santé (HAS) pour les études médico-économiques qui lui sont soumises est celui fixé pour tous les investissements publics (4 % depuis 2005) (d)(8,9).

Approcher au mieux la réalité

Les économistes de la santé cherchent à approcher les situations réelles de prise en charge des patients.

Les essais cliniques randomisés, adaptés pour établir un lien de causalité entre la stratégie et le résultat obtenu, ne permettent pas, par construction, l'analyse de la réalité des pratiques médicales et des comportements des patients (notamment de l'observance face aux contraintes, aux effets indésirables) et de leur impact sur l'efficacité de la stratégie.

En pratique, en raison de l'absence, dans les études publiées (cliniques, épidémiologiques), de données intégrant d'une part l'ensemble des stratégies et d'autre part tous les critères de résultats, les économistes agrègent souvent des données de sources différentes telles que plusieurs essais cliniques et/ou méta-analyses.

Les enquêtes observationnelles rendent compte des réalités de terrain, mais à condition que le cours naturel des choses ne soit infléchi par aucune intervention : elles doivent être telles que l'on puisse affirmer que tout se serait passé de la même façon si l'étude n'avait pas eu lieu. De plus, elles ont l'inconvénient de rendre difficile la recherche des causalités car, en l'absence de plan expérimental, rien ne garantit que pour les traitements à comparer les groupes de patients soient similaires.

Entre ces deux extrêmes, les essais cliniques et les études observationnelles, les économistes choisissent de recourir soit à des études quasi expérimentales soit à des modèles d'analyse décisionnelle.

Les études quasi expérimentales

Les études quasi expérimentales sont des études observationnelles qui intègrent un groupe témoin mais sans tirage au sort :

- étude transversale, avec comparaison exposé/non exposé à un moment donné ;
- étude avant-après ou sur séries temporelles interrompues, avec comparaison exposé/non exposé à des moments différents, sur le même groupe en une ou plusieurs fois ;
- étude cas/témoins, avec comparaison exposé/non exposé à des moments différents, sur 2 groupes différents définis à partir de la survenue des événements cliniques ;
- étude avant-après avec groupe témoin ou sur séries intertemporelles interrompues avec séries appariées, avec comparaison exposé/non exposé faite sur 2 groupes différents définis à partir de facteurs de risque très généraux ;
- études de cohorte prospective ou rétrospective, avec comparaison exposé/non exposé faite sur 2 groupes différents mais avec une recherche d'homogénéité (10).

Les modèles d'analyse décisionnelle

Le recours à des modèles d'analyse décisionnelle est en pratique quasi systématique pour rendre les données disponibles compatibles avec le calcul économique (11).

Intégrer des données très diverses. Les modèles d'analyse décisionnelle ont pour objectif de pallier les limites des données médico-économiques et de :

- dépasser une situation d'information imparfaite, avec intégration d'informations de nature et de sources différentes ;
- structurer les connaissances et synthétiser les données disponibles de sorte que l'efficacité relative des traitements soit étudiée dans un cadre analytique approprié et leurs répercussions analysées sur les plans clinique, humain (qualité de vie) et budgétaire (coûts) ;
- simuler la variation de différents éléments (paramètres) pour en observer les conséquences.

Les économistes tentent de combler la limite liée à la situation imparfaite et aux données de nature et de sources différentes en rapprochant les données issues des différents essais disponibles et les données relevées en situation réelle d'usage pour les traitements à comparer sur les plans économiques, épidémiologiques, sociologiques, biologiques, technologiques, etc. ; en reliant des résultats fondés sur des critères intermédiaires des essais cliniques aux résultats finaux attendus à partir des données épidémiologiques ; et en extrapolant des résultats dans le temps ou d'un espace géographique à un autre, ou d'une population générale à un sous-groupe à risque, etc.

Diverses modélisations. Un modèle médico-économique est une représentation mathématique simplifiée des trajectoires de vie concevables des patients permettant de simuler l'impact d'un ou plusieurs facteurs ("entrées" dans le modèle ou "inputs") et de chiffrer leurs conséquences cliniques, humaines et budgétaires.

Les modèles les plus utilisés en santé sont les arbres de décision, et les "modèles de Markov". Ces méthodes

visent à décrire des trajectoires de vie en appliquant des probabilités de passage d'un état de santé à un autre.

Dans les modèles d'analyse décisionnelle, deux approches sont possibles, l'approche déterministe et l'approche bayésienne (alias stochastique). Cette dernière approche est davantage conduite sur la base de données individuelles (données brutes issues d'un essai clinique, de dossiers hospitaliers, de fichiers de consommations médicales) (12).

Ne pas négliger la fragilité de ces analyses

En somme, l'évaluation de l'efficacité d'une stratégie par rapport à une autre repose sur une modélisation mathématique des données disponibles, très disparates, plus ou moins éloignées des situations réelles de soins. Il ne faut pas oublier la fragilité des données et des hypothèses utilisées pour l'obtenir.

Dans le prochain et dernier volet de cette série, nous aborderons notamment la question de la robustesse des conclusions des études de médico-économie (analyse de sensibilité).

Marie-Line Cal
Économiste de la santé

a- Pour prendre en compte l'avis des patients dans la détermination des années de vie ajustées sur la qualité (QALY) utilisées notamment dans les études coût-utilité, des enquêtes sont réalisées auprès de populations permettant d'attribuer des scores de préférences pour divers états de santé (réf. 13).

b- L'étude nationale des coûts à méthodologie commune (ENCC) est réalisée en France, selon une méthode commune aux hôpitaux publics, privés à but lucratif ou non lucratif, pour classer sur une échelle les différents groupes homogènes de malades en fonction du coût moyen de leur séjour, calculé à partir des coûts complets par séjour, issus de la comptabilité analytique d'un échantillon d'environ 70 établissements (réf. 14).

c- Pour calculer les économies ou les surcoûts associés à l'introduction d'un nouveau traitement hospitalier, il faut appréhender l'éventuelle dispersion des coûts d'usage (coût d'acquisition, de préparation et d'administration), ce qui nécessite le recueil de données sur site.

d- Depuis septembre 2013, en France, le Commissariat général à la stratégie et à la prospective recommande d'abandonner le taux de 4 % pour utiliser à l'avenir un taux d'actualisation sans risque de 2,5 % et une prime de risque de 2 %, en réalisant, dans un premier temps, un calcul de sensibilité avec un taux d'actualisation unique de 4,5 % pour comparer la nouvelle approche avec l'ancienne (réf. 9).

Références :

1- Clément O et coll. "Actualisation partielle du guide méthodologique pour l'évaluation économique des stratégies de santé" Collège des économistes de la santé 2011 : 118 pages. ►►



► **2-** Drummond M et coll. "Méthodes d'évaluation économiques des programmes de santé" Economica, Paris 1998 : 330 pages.
3- Drummond M et coll. "Transferability of economic evaluations across jurisdictions : ISPOR Good research practices task force report" *Value in Health* 2009 ; **12** (4) : 409-418.
4- Haute autorité de santé "Guide méthodologique - Choix méthodologiques pour l'évaluation économique à la HAS" octobre 2011 : 83 pages.
5- Tilleul P et coll. "Le microcosting est-il utile dans les études pharmacoéconomiques ? Application au traitement du cancer colorectal métastatique" *Journal de Pharmacie Clinique* 2003 ; **22** (4) : 175-180.
6- Béjean S et Gadreau M "Du calcul économique à l'évaluation organisationnelle des politiques de santé" *Revue Française d'Économie* 1996 ; **11** (1) : 21-47.

7- Sultan-Taïeb H et coll. "Capital humain et coûts de friction. Quels critères de choix pour l'évaluation des pertes de production ?" *Revue Économique* 2009 ; **60** (2) : 293-306.
8- Lebègue D "Révision du taux d'actualisation des investissements publics" Rapport du groupe d'experts, Commissariat général du Plan 2005 : 112 pages.
9- Quinet E "L'évaluation socioéconomique des investissements publics" Rapport du Commissariat général à la stratégie et à la prospective 2013 : 349 pages.
10- Launois R et coll. "L'évaluation des technologies de santé : les protocoles de deuxième génération" *Journal d'Économie Médicale* 2006 ; **24** (5) : 213-228.
11- Briggs A et coll. "Decision modelling for health economic evaluation" Oxford University Press, Oxford 2006 : 256 pages.

12- Brennan A et coll. "A taxonomy of models structures for economic evaluation of health technologies" *Health Economics* 2006 ; **15** : 1295-1310.
13- Cal ML "Les analyses médico-économiques. Partie 2. Les méthodes des économistes pour calculer l'efficacité d'une option de soins" *Rev Prescrire* 2015 ; **35** (379) : 379-384.
14- Agence technique de l'information sur l'hospitalisation "Les études nationales de coûts" 2015 : 4 pages.

TROIS QUESTIONS À...

Quels seront les métiers les plus porteurs d'ici 2022 et pour quelles raisons ?

... Cécile Jollychargée de mission au département travail-emploi chez [France Stratégie](#), suite au rapport de prospective sur les métiers à pourvoir d'ici 2022.

Quels seront les métiers les plus porteurs d'ici 2022 et pour quelles raisons ?

Sans surprise, les métiers qualifiés, plutôt pour une population cadre. C'est une tendance ancienne mais qui s'accroît. Les services et aides aux personnes vont aussi recruter beaucoup. La santé et la garde d'enfants sont de vraies préoccupations en raison d'une hausse du travail des femmes et la population est vieillissante. En outre, il faut noter que les salariés des métiers d'aide à la personne sont eux-mêmes vieillissants. Sur certaines professions, les recrutements liés aux départs en retraite peuvent atteindre jusqu'à 50 %.

Cela pose beaucoup de questions au niveau de la reconversion et met en avant des politiques d'emploi à mener au niveau local car la mobilité des gens n'est pas extrême. L'étude souligne également un besoin de formations, de créations de passerelles entre les métiers, et de mixité. En effet, les professions les moins qualifiées sont souvent très genrées et cela commence dès la formation initiale.

Il y a un besoin également de maintien dans l'emploi des seniors, d'adaptation des conditions de travail de cette population et de reconversion en milieu ou fin de carrière.

C'est souvent le cas, mais cela concerne essentiellement les métiers qualifiés. La tendance est beaucoup moins favorable aux décrocheurs ou aux jeunes peu diplômés. Il existe un véritable enjeu pour limiter leur nombre, notamment en créant des passerelles et en accentuant la formation.

Sans diplôme, le parcours professionnel est souvent plus heurté, avec davantage de périodes de chômage et d'emplois précaires. Il faut que la formation initiale et professionnelle devienne systématique. ■

LE GOUVERNEMENT DÉFEND LES EMPLOYEURS, PAS LES SALARIÉS !

Le gouvernement mène depuis 2013 une « politique de l'offre » qui consiste à réduire à tout prix le « coût » du travail et à flexibiliser les conditions d'emploi salarié.

Malgré les multiples cadeaux offerts aux entreprises au nom de la compétitivité-emploi, la reprise de l'activité économique est faible, uniquement due à la conjoncture internationale et ne permettra pas de faire reculer le chômage. Or, le gouvernement s'enferme dans ses choix et cherche à aller plus loin.

Aucune contrepartie exigée

Il a d'abord créé en 2013 le CICE qui permet aux entreprises de réduire leur impôt sur les salaires versés jusqu'à 2,5 SMIC (à hauteur de 4 % en 2014, 6 % en 2015 puis 9 % en 2016). Il a ensuite mis en place en 2014 le « Pacte de responsabilité et de solidarité » qui se traduit notamment par des mesures

d'allègement des cotisations sociales acquittées par les employeurs (jusqu'à 3,5 SMIC). Soit 41 Mds € de cadeaux aux entreprises en 2017, sans qu'aucune contrepartie ne soit exigée d'elles en matière de création d'emplois.

Le gouvernement a également eu deux fois recours au 49-3 pour faire adopter de force à l'Assemblée nationale une loi Macron fortement contestée, y compris dans les rangs de la majorité, du fait des attaques contre le droit du travail qu'elle contient et renforce.

La première version prévoyait ainsi la mise en place d'un barème indicatif pour les indemnités obtenues aux prud'hommes par les salariés abusivement licenciés. La seconde

version va encore plus loin en plafonnant ces indemnités selon l'ancienneté et la taille de l'entreprise.

Attaques contre le droit du travail

Le gouvernement a aussi annoncé un contrôle généralisé des chômeurs, le report de six mois de la pleine application du compte pénibilité prévu par la loi de 2014, une refonte du droit social qui donnerait plus de place aux accords collectifs d'entreprise (plus faciles à négocier) en réduisant le code du travail à ses principes essentiels. Il entend à ce titre s'appuyer sur les conclusions de la mission confiée à Jean-Denis Combexelle pour dégraisser un code du travail jugé trop bavard et trop rigide, autrement dit trop pro-

ENMOTS

Petites et grandes phrases
de quelques experts
des questions digitales.



GASPILLAGE

« Sur internet, le taux de clic moyen est de 0,2%... Ce qui signifie que 99,8% des cibles restent hermétiques aux messages que

les marques leur envoient. »

Pierre-Antoine Durgeat, CEO d'Aventori (Stratégies du 28 mai 2015).

MANAGEMENT

« L'agence de demain sera digitale, il n'y a pas photo. Ce sera une agence démembrée qui se réunira de manière opportune. Avec le web, on peut pêcher des compétences partout dans le monde. »

Laurent Constantin, dirigeant de l'agence Acti (Hebdo InterMédia du 6 mai 2015).

LASSITUDE

« Vouloir trop cibler peut s'avérer contre-productif, car on constate un ras-le-bol chez des internautes, cernés par des publicités trop personnalisées »

Guillaume Astruc, directeur général d'IP France (Stratégies du 28 mai 2015).

RELATION CLIENT

« Sur internet nous arrivons à analyser beaucoup de data, c'est très positif, mais c'est un peu froid. Pour créer de la préférence de marque, il faut humaniser la relation client. »

Emmanuelle Deleltrez, dircom de Spartoo (Hebdo InterMédia du 12 avril 2015).



PHYGITAL

« Les ventes en ligne restent dynamiques, mais décélèrent. À l'inverse, le web peut décupler les ventes en magasin physique, où les taux de conversions sont plus élevés. »

Delphine David, directrice d'études chez Precepta, groupe Xerfi (FrenchWeb du 27 mai 2015).



PÉAGE

« Sur le web, on a tendance à diffuser de l'info gratuitement, car cela sert l'audience... Mais pas les comptes. Il faut combattre le diktat de la gratuité et donner envie aux internautes de payer pour nous lire. »

Denis Lafay, dirigeant du magazine Acteurs de l'économie (Hebdo InterMédia du 1^{er} avril 2015).

FORCES DE VENTE

« 72% des commerciaux aimeraient utiliser les réseaux sociaux pour prospecter et vendre des services, mais ne savent pas comment faire. Facebook, Twitter, Instagram : c'est une nouvelle habitude à prendre. »

Sophie Attia, directrice associée du Cabinet IDSA (Morning InterMédia du 3 avril 2015).

