

Les objectifs de l'étude prospective sont de permettre à l'entreprise de :

- Réaliser un diagnostic de ce que sera le marché du travail, auquel le Recouvrement sera confronté d'ici quelques années (5 à 10 ans). Ce diagnostic tien compte du contexte sociétal, économique et démographique,
- Réaliser un diagnostic de ce que sera le marché du travail interne selon les mêmes critères,
- Identifier dans quelle position l'entreprise (en qualité d'employeur) se trouvera au regard des entreprises évoluant dans un univers similaire en termes de compétences, activités, Convention collective, Classification (secteur marchand ; les services publics ),
- Identifier les emplois du secteur en perte d'attractivité,
- Proposer des solutions et des pistes d'actions qui permettront de construire une stratégie préventive.

**Cette étude a été conduite en partenariat avec Jean Marie Bezard, Plénitudes et Georges Loss, Peine Lune.**

## Qu'entend-on par attractivité d'un secteur ?<sup>1</sup>

La désignation de l'attractivité est souvent réalisée en référence à un territoire ; la France par rapport au monde ou une région par rapport à sa position concurrentielle. L'attractivité peut se définir comme la capacité à **attirer** et à **retenir les entreprises et les populations**. Pour les régions atlantiques (CESR 2004), l'enjeu est bien, à partir d'une analyse de la situation actuelle, incluant aussi bien le poids de l'histoire que celui des données humaines, économiques et environnementales, de réfléchir aux **évolutions possibles** de ces régions. Dans cette perspective, il est nécessaire de prendre en compte l'ensemble des facteurs qui pourraient jouer un rôle déterminant sur cette attractivité : l'environnement économique, les ressources humaines, l'organisation et le jeu des acteurs, les réseaux d'accessibilité, la qualité de la vie, l'image des régions... Tous ces facteurs doivent être confrontés à des **situations plus larges** intégrant les **processus de mutations** de sociétés, selon des **scénarios différents**. C'est en effet en prenant conscience de ces hypothèses d'évolution que pourrait se dégager une stratégie où se définirait une **coopération interrégionale** fondée sur quelques **domaines prioritaires**.

Trois questions en préalable ressortent du développement que nous proposons :

1. Quelle est la portée de l'attractivité du secteur au regard des évolutions entrepreneuriales préconisées par les instances dirigeantes ?

2. Quels sont les indicateurs permettant de quantifier le risque encouru par la structure selon les principaux métiers identifiés ?

3. Quelles sont et seront les compétences clés (techniques, commerciales, relationnelles) dans le secteur du recouvrement aujourd'hui et à l'avenir ?

4. Comment est-ce que ces questions se posent dans les secteurs connexes de l'informatique et du multimédia ?

Ainsi, si les entreprises veulent continuer à étendre les domaines de compétences, la recherche de profils peut devenir une préoccupation plus vive. Ainsi anticiper d'éventuels risques dont l'attractivité des métiers du secteur assortie de difficultés de recrutement ou de pénurie plus tendancielle peut être opportun. Aussi, en fonction de l'exploration précédente, nous aurons à repérer quelles sont les principales réponses envisagées en termes de filières de formation et de référentiels métiers, de fidélisation des salariés détenteurs de compétences stratégiques...

Nous partons ainsi des réflexions lancées dans des groupes de travail des directeurs et d'experts sur cette question de la représentation de l'attractivité. Une première

---

<sup>1</sup>[www.investinfrance.org/France/Newsroom/Publications/brochure\\_la\\_baule\\_04\\_fr.pdf](http://www.investinfrance.org/France/Newsroom/Publications/brochure_la_baule_04_fr.pdf)

phase de cadrage de l'étude est souhaitable afin d'investiguer les différents aspects de la problématique, puis prendre connaissance des expertises disponibles ; Il s'agit donc :

- d'identifier les principales sources documentaires, de formation et d'expertise franco-européenne sur ces questions, de les confronter à des sources canadiennes éventuellement.
- de détecter les éléments de réponses apportés aux hypothèses de travail et les catégoriser, d'en déduire des scénarios prospectifs pour le Recouvrement.
- d'en tirer des recommandations en vue de cerner l'opportunité et les contours d'une action durable

Ce chapitre introductif nous permet de cerner les enjeux du sujet avant d'aborder ensuite la situation dans les TIC. Nous nous interrogerons plus particulièrement sur le fait de savoir s'il faut parler de pénurie ou de difficultés de recrutement et de ce que l'on entend par ces termes :

- la pénurie de compétences renvoie à un déficit structurel d'ordre qualitatif (à ne pas confondre avec la pénurie d'emplois qui elle concerne un déficit structurel quantitatif). Les difficultés de recrutement renvoient à des tensions conjoncturelles sur le marché du travail
- donc, si l'on parle de pénurie de compétences, l'hypothèse de départ est de considérer une pénurie qualitative liée à l'émergence de nouvelles demandes des utilisateurs finaux supposant l'intégration de nouvelles fonctionnalités dans les services offerts
- Comment mesure t-on cette pénurie, au sens où nous l'entendons ? de façon statique ? en dynamique (cf. « l'accélération de la pénurie ») ? au profit de quels secteurs ou métiers connexes s'opère t-elle éventuellement ? quelles vont être les fonctions les plus touchées (ingénieurs, techniciens, commerciaux...) ?