



FRANCE STRATÉGIE

RÉSEAU EMPLOIS COMPÉTENCES

BILAN ET PERSPECTIVES

2015-2017

SOMMAIRE

Réseau d'observation et de prospective des emplois et des compétences réunissant des représentants de l'État, des partenaires sociaux, des régions, des observatoires de branches, des organismes producteurs de travaux d'observation et de prospective.

Le Réseau Emplois Compétences

- › Le mot du président **3**
- › France Stratégie **5**
- › Le Réseau Emplois Compétences **6**
 - La mise en place du Réseau
 - Le lancement du Réseau
 - Les membres du Réseau

Deux ans d'activité (2015-2017)

- › Le REC en six chiffres **10**
- › Les modalités de travail du Réseau **11**
- › Les publications du Réseau **12**
 - Les compétences transférables et transversales
 - La VPPEC dans la filière Numérique
 - Prospective régionale et prospective sectorielle
 - Renforcer les capacités de recrutement

Les projets en cours

- › La deuxième journée nationale du Réseau **25**
- › La VPPEC dans la filière Valorisation des déchets **26**
- › Le programme de travail 2017-2018 **27**



Jean-Christophe Sciberras

Président du Réseau Emplois Compétences et du groupe Prospective des Métiers et des Qualifications

DRH France et directeur des relations sociales du groupe Solvay

Voilà deux ans que le Réseau Emplois Compétences (REC) a été mis en place au sein de France Stratégie, sous l'impulsion de l'État et des partenaires sociaux.

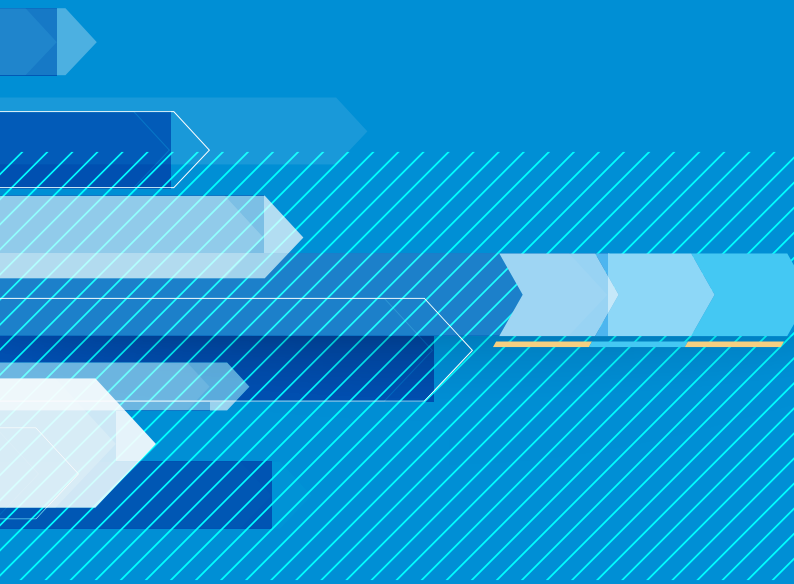
Au cours de ces deux années, ce Réseau a eu pour vocation d'être un espace d'échange et de dialogue entre les acteurs et les décideurs de l'emploi et de la formation. Notre ambition a été de développer une expertise collective sur les besoins en compétences pour éclairer les choix des instances représentatives et des acteurs du développement économique, de l'emploi, de la formation professionnelle, de l'orientation. À ce titre, **cinq groupes de travail** ont été mis en place avec la participation volontaire de plus de 200 institutions. Nous avons travaillé sur les compétences transversales et transférables, sur les méthodologies et l'usage des exercices de prospective des métiers et qualifications, ainsi que sur les modes d'alimentation des métiers. Les deux autres chantiers lancés dans le cadre du Réseau répondent à des commandes publiques ; ils portent sur l'emploi saisonnier en France d'une part, sur les emplois et compétences de la filière numérique d'autre part.

Le REC s'est efforcé d'être un lieu où s'échange une **expertise opérationnelle partagée** au service de nos différents membres et qui renforce notre capacité collective à adapter les compétences des jeunes en formation, des salariés et des demandeurs d'emploi aux besoins de l'économie et à faciliter les transitions professionnelles.

Aujourd'hui, nous allons élargir le Réseau à des institutions qui n'y figurent pas encore. Il est également important d'améliorer la communication autour de nos travaux et leur appropriation par les partenaires sociaux ainsi que par les entreprises et les salariés. Le nouveau programme de travail prévoit d'ailleurs tout un pan consacré à l'expérimentation de travaux plus territorialisés et des interventions auprès des acteurs de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle en région.

Les années 2015 et 2016 ont été celles du démarrage et de l'installation du REC. Les deux prochaines doivent être celles du déploiement et de l'inscription du Réseau dans l'écosystème des acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle de manière à en faire un lieu privilégié de dialogue, de partage, de réflexions, d'innovations au service de ces acteurs.

Nous avons tous les atouts pour y réussir et relever ensemble ce défi.



Le Réseau Emplois Compétences

Une institution singulière au cœur des politiques publiques

Héritière du Commissariat au Plan fondé en 1946, créée par décret le 22 avril 2013, modifiée par décret le 24 mars 2017, France Stratégie participe et témoigne des évolutions et transformations de la société française.

LES MISSIONS DE FRANCE STRATÉGIE

France Stratégie est un organisme de réflexion, d'expertise et de concertation, rattaché au Premier ministre. Chargée de dessiner les politiques publiques de demain et d'animer le débat public, France Stratégie a quatre missions :

ÉVALUER les politiques publiques

Analyser ce qui fonctionne vraiment et produire un diagnostic rigoureux pour une action publique efficace, éclairée par la validation

Comité de suivi du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE)

Rapport *Quinze ans de politiques d'innovation en France*

Comité d'examen du Programme investissements d'avenir

Comité de suivi des aides publiques aux entreprises et des engagements

ANTICIPER les défis et les mutations

Dessiner des trajectoires de moyen terme et des scénarios de long terme pour préparer la France au prévisible comme à l'inattendu

Projet 2017-2027 voir plus loin, voir plus clair

Rapport *Lignes de faille. Une société à réunifier*

Rapport *Quelle France dans dix ans ? Les chantiers de la décennie*

Rapport *Les métiers en 2022*

DÉBATTRE avec une pluralité de parties prenantes

Dialoguer et concerter pour enrichir l'analyse grâce aux contributions du monde de la recherche, de la sphère publique, des partenaires sociaux et de la société civile

Le Club de prospective territoriale

Cycle de débats « Mutations sociales, mutations technologiques »

Cycle de séminaires « Paroles d'experts : pour quoi faire ? »

La plateforme RSE

PROPOSER de nouvelles solutions

Recommander des orientations et des réformes, produire ou appuyer des idées neuves pour renouveler le débat et l'action publics

Rapport *L'enseignement supérieur français par-delà les frontières : l'urgence d'une stratégie*

Rapport *L'insertion professionnelle des jeunes*

Rapport *Le coût économique des discriminations*

Rapport *Le compte personnel d'activité, de l'utopie au concret*

Production
et activité en

2016

91

Publications

rapports
documents de travail
notes d'analyse
billets
actes de colloque
mises de jeu

93

événements
organisés
ou co-organisés
par France Stratégie

Fruit d'une collaboration entre les acteurs de l'observation et de la prospective des métiers et des qualifications

Le Réseau Emplois Compétences est un réseau d'observation et de prospective des emplois et des compétences réunissant des représentants de l'État, des partenaires sociaux, des régions, des observatoires de branches, des observatoires régionaux emploi formation, des organismes producteurs de travaux d'observation et de prospective.

Fruit de la volonté de l'État et des partenaires sociaux, la création du Réseau Emplois Compétences a été actée lors de la grande conférence sociale de 2013 :

« Pour mieux anticiper l'évolution des emplois et des besoins en compétences des entreprises, il est indispensable de renforcer notre capacité collective d'observation et de prospective. [...] le Commissariat général à la stratégie et à la prospective sera chargé de l'animation d'un réseau d'observation et de prospective des emplois et des compétences [État, partenaires sociaux, régions, observatoires prospectifs de branche, organismes producteurs de travaux de prospective, etc.]. Cette animation de réseau devra permettre de mieux coordonner les travaux nationaux, régionaux et sectoriels dans une logique d'alimentation réciproque et d'appui méthodologique [...] et de faciliter la réalisation de travaux conjoints »

[Cf. Feuille de route de la grande conférence sociale – 20 et 21 juin 2013 p. 31-32.]

Anticiper les compétences de demain pour accompagner les transitions professionnelles et développer un emploi de qualité : dans une économie en forte mutation, où les trajectoires sont plus heurtées, notre capacité collective à adapter les compétences des jeunes en formation initiale, des salariés et des demandeurs d'emploi aux besoins de l'économie et à faciliter les transitions professionnelles devient un facteur décisif de compétitivité et de développement de l'emploi.

Renforcer notre capacité collective en matière d'observation et de prospective : espace d'échanges et de dialogue entre les acteurs de l'observation et de la prospective des emplois et compétences, le REC vise la production d'une expertise collective sur la meilleure manière d'identifier les besoins en compétences de demain, et la diffusion de ces travaux auprès des instances représentatives et des acteurs du développement économique, de l'emploi, de la formation professionnelle, de l'orientation



La mise en place du Réseau Emplois Compétences

2014, la préfiguration du projet

Le 19 mars 2014, un groupe d'experts composé de représentants de France Stratégie, de la DGEFP, de l'Onisep, du Céreq, de Pôle emploi et du ministère en charge de l'Environnement s'est réuni afin de préfigurer le projet du Réseau Emplois Compétences et de définir son calendrier de mise en œuvre.

Cette rencontre a également été l'occasion de préciser que l'objectif principal de ce Réseau était de répondre à un besoin de renforcer les échanges entre les différents acteurs qui réalisent des démarches d'observation et de prospective emplois et compétences au niveau national, sectoriel ou encore régional (observatoires

régionaux, observatoires de branches, organismes producteurs de travaux d'observation et de prospective sur les emplois et les compétences, ainsi que des décideurs publics - État, Conseils régionaux, branches et partenaires sociaux, représentants d'entreprises, etc.). L'enjeu est de proposer un espace d'échange de pratiques, de méthodologies, d'outillage et de coopération entre les acteurs. Le Réseau Emplois Compétences vise également à mieux valoriser leurs travaux afin qu'ils contribuent à éclairer les choix des décideurs publics et économiques en matière d'emploi, de formation, d'orientation et de développement économique.



Élaboration du cahier des charges

Chargé de la mise en place et de l'animation du REC, France Stratégie a réuni en 2014 un collectif d'acteurs volontaires pour s'engager dans le projet. Ce « **groupe projet** » (devenu le comité de pilotage du Réseau) a notamment, au fil des diverses rencontres, élaboré le cahier des charges du REC (objectifs, positionnement et périmètre du Réseau, etc.) et défini des thématiques de travail s'appuyant sur des « fiches projet » (reprenant les enjeux de politiques publiques, les avancées méthodologiques attendues, etc.). De ces travaux sont ressorties plusieurs grandes lignes de force :

- l'importance de **développer une culture commune** entre les acteurs de la prospective « emplois et compétences » pour favoriser le croisement et le partage d'idées et de méthodes ;
- la nécessité de **renforcer les coopérations** entre prospective régionale et prospective sectorielle ;
- la volonté de **produire une expertise opérationnelle** pour les décideurs.

Le lancement du Réseau

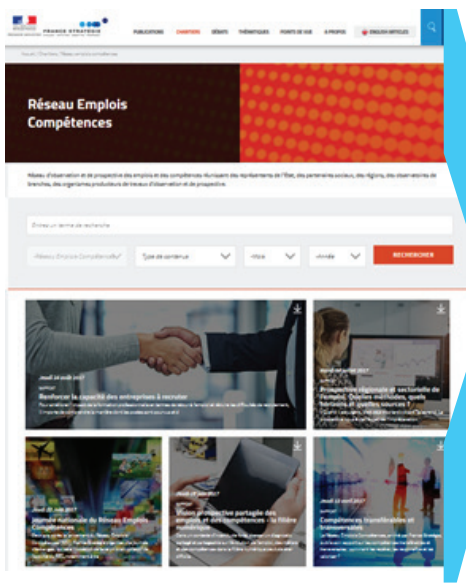
La journée de lancement qui s'est déroulée à Paris le 14 avril 2015 était destinée, au-delà d'une annonce de lancement et d'opérationnalité du Réseau, à **valoriser et favoriser l'échange d'expériences** (organisation de kiosques présentant les travaux de membres du Réseau) ainsi que la participation des parties prenantes à **l'élaboration du programme de travail**. Cette journée a été l'occasion de mobiliser les acteurs pour les associer aux travaux ; elle a rassemblé plus de 200 personnes parmi lesquelles des représentants de nombreux observatoires de branches et observatoires régionaux.

Les supports de diffusion



FRANCE STRATÉGIE
RÉSEAU EMPLOIS COMPÉTENCES

Pour répondre aux enjeux de diffusion et de communication, le Réseau Emplois Compétences s'est doté de plusieurs supports de diffusion. **Une identité visuelle** a été créée et l'ensemble des documents produits sont soumis à une charte précise – affiliée à celle de France Stratégie en tant qu'organisme de rattachement.



Un site web – hébergé sur le site institutionnel de France Stratégie – a également été mis en place <http://www.strategie.gouv.fr/chantiers/reseau-emplois-competences>.

Celui-ci permet de rendre accessible, au grand public comme au public spécialisé, les informations sur l'avancée des groupes de travail, les agendas de ces groupes ainsi que l'ensemble des actualités qui concernent le Réseau Emplois Compétences.

Une lettre d'actualité a également été mise en place. À ce jour, la périodicité de cette lettre informative n'est pas régulière.



Deux années d'activité

Le Réseau en SIX chiffres



LES MEMBRES DU RÉSEAU

Les observatoires de branches

Le Réseau compte 14 observatoires de branche

Les Carif-Oref

Le Réseau compte 22 Carif-Oref (Centre Animation Ressources d'Information sur la Formation / Observatoire Régional Emploi)

Les partenaires sociaux

dont 18 organisations patronales et 10 syndicats de salariés

Les régions

Le Réseau compte 8 régions

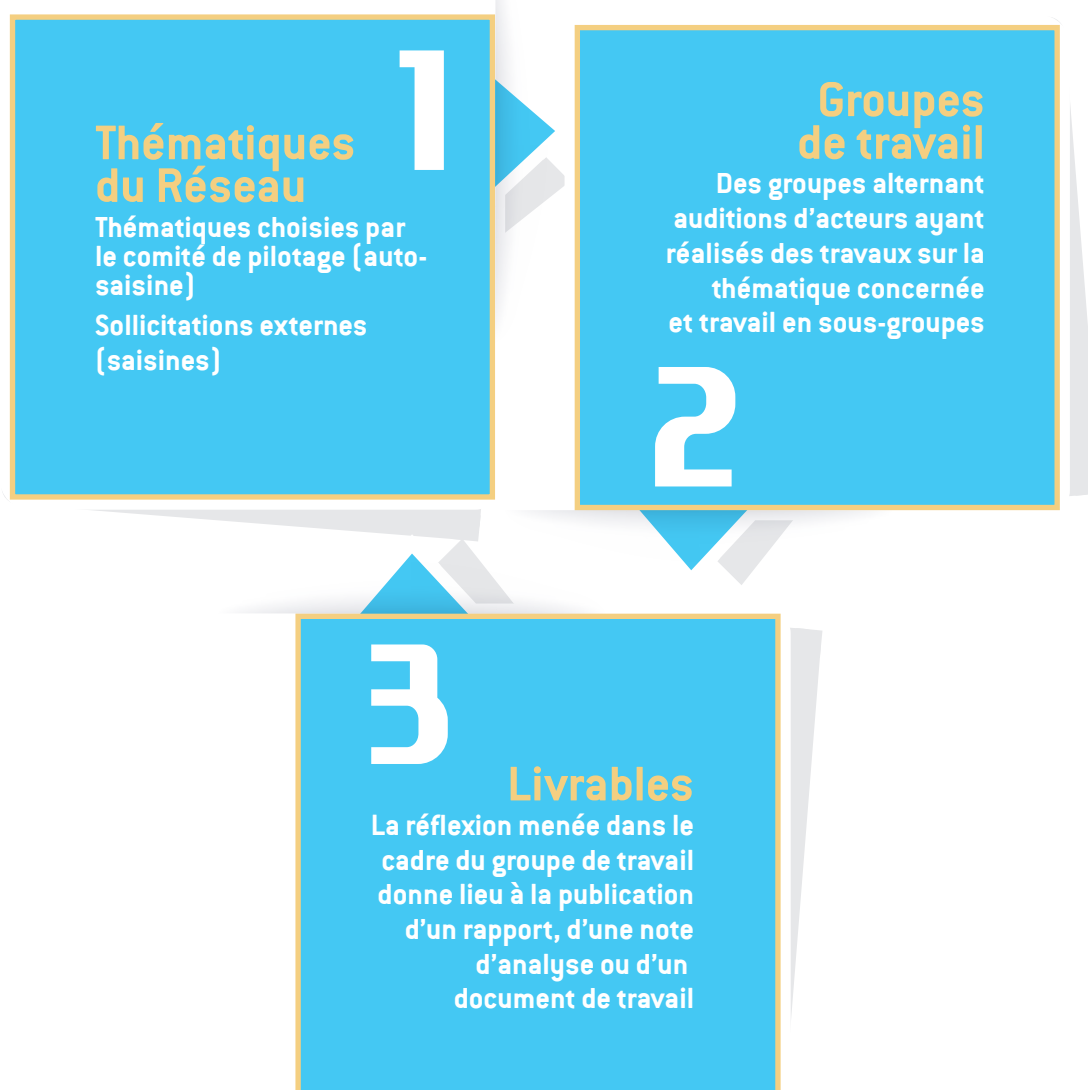
Les OPCA

Le Réseau compte 13 organismes paritaires collecteurs agréés

Et des organismes de formation, d'études et expertise, des représentants de l'administration, des entreprises, des maisons de l'emploi et missions locales, des intermédiaires de l'emploi, des associations d'insertion et de lutte contre le chômage, etc.

Les modalités de travail du Réseau

Le Réseau organise ses travaux selon des principes de souplesse, de pragmatisme et de recherche d'efficacité. Le Réseau s'est appuyé, pendant ses deux années d'existence, sur des groupes de travail constitués sur la base du volontariat et qui ont produit des diagnostics sous forme de rapport. Cette modalité de travail est susceptible d'évoluer dans les prochaines années.



Les publications du Réseau

L'emploi saisonnier : enjeux et perspectives (juillet 2016)



La mise à l'agenda de la sécurisation de l'emploi saisonnier par le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social a pour origine une question d'actualité formulée à l'Assemblée nationale concernant le statut et la sécurisation des parcours des travailleurs saisonniers. Pour faire suite à cette intervention, un groupe de travail informel réunissant des parlementaires a été mis en place avec l'objectif de parvenir à des propositions législatives.

En complément de cette initiative, et en vue d'amorcer les travaux de ce groupe, le ministère du Travail a sollicité France Stratégie afin de réaliser une synthèse des éléments quantitatifs et qualitatifs disponibles sur la situation de l'emploi saisonnier en France.

Le Réseau Emplois Compétences a ainsi créé un groupe de travail spécifique sur cette thématique dans le but de contribuer à la connaissance disponible sur l'emploi saisonnier.

[Pour consulter le document, cliquer ici.](#)

Compétences transférables et transversales (avril 2017)



Étayé par plusieurs études qualitatives et quantitatives, le groupe de travail est parti du constat que les compétences transférables et transversales sont des facteurs qui concourent à améliorer les mobilités professionnelles et l'employabilité des individus, c'est-à-dire leur capacité à être en emploi. Il s'est ainsi attaché à traiter deux grandes questions : comment définir et décrire les compétences transférables et transversales ? Comment les repérer, les formaliser et les certifier (par un titre, un certificat ou un diplôme) pour les signaler et les reconnaître sur le marché du travail ?

Le groupe de travail s'est réuni à sept reprises entre **juin 2015 et septembre 2016** et a alterné différentes modalités de travail : travaux en sous-groupes pour élaborer les monographies, auditions, travaux en plénières, contributions écrites des membres. Ce document présente le fruit de cette année de travail.

[Pour consulter le document, cliquer ici.](#)

Les publications du Réseau

Vision prospective partagée des emplois et des compétences : la filière Numérique (juin 2017)

Rapport du Réseau Emplois Compétences



Le Conseil national de l'industrie (CNI) a sollicité France Stratégie en tant qu'animateur du Réseau Emplois Compétences, et le Centre d'étude et de recherche sur les qualifications (Céreq), pour conduire une expérimentation sur la mise en place d'une vision prospective partagée des emplois et des compétences (VPPEC) pour la filière numérique.

Quelques grands axes méthodologiques ont été retenus pour conduire cette expérimentation : un mode de travail participatif et itératif afin de garantir la construction de cette vision partagée par les acteurs directement concernés ; l'alimentation de la réflexion par une grande diversité d'études quantitatives, qualitatives, de retours d'expériences, etc. ; enfin, la réalisation d'une synthèse partagée.

Le groupe de travail mis en place à cet effet s'est réuni à six reprises entre **juin 2016 et décembre 2016**.

[Pour consulter le document, cliquer ici.](#)

Prospective régionale et sectorielle de l'emploi (juillet 2017)

Rapport du Réseau Emplois Compétences



Ce rapport est issu du groupe de travail « Prospective régionale et prospective sectorielle : réaliser des projections d'emploi, à quels horizons temporels, avec quelles sources et quelles méthodes ? » qui s'est réuni à cinq reprises entre **juin 2015 et septembre 2016** avec pour ambition de répondre à deux enjeux méthodologiques :

- identifier des méthodologies et/ou des outils techniques destinés à faciliter les travaux de projections d'emploi des observatoires régionaux ou de branches ;
- mieux identifier les différents horizons temporels possibles des projections et l'articulation entre horizons temporels / méthodes et usages des projections.

[Pour consulter le document, cliquer ici.](#)

Les publications du Réseau

Renforcer les capacités de recrutement des entreprises (août 2017)

Rapport du groupe de travail n° 4
du Réseau Emplois Compétences



Ce rapport est issu du groupe de travail « La diversité des modes d'alimentation des métiers et des secteurs : quels moyens d'observation et d'analyse à l'échelle nationale et régionale ? » constitué d'observatoires de branche (OPMQ) et d'observatoires régionaux (CARIF-OREF) qui s'est réuni à **cinq reprises entre février 2016 et mars 2017**.

Il avait pour objectif initial d'identifier les méthodes et les sources statistiques permettant d'appréhender les « modes d'alimentation » des métiers. Progressivement, le groupe a été amené à s'intéresser également aux modalités de recrutement des entreprises.

Ce rapport vise à permettre aux acteurs de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle d'approfondir leur réflexion sur l'évolution des politiques d'emploi et de formation pour leur territoire ou leur branche professionnelle.

[Pour consulter le document, cliquer ici.](#)

L'emploi saisonnier : enjeux et perspectives

Document de travail – juillet 2016

Avec des contrats de courte durée et des prises de poste souvent rapides, les travailleurs saisonniers sont confrontés avec encore plus de force aux difficultés que rencontrent de nombreux salariés notamment en termes de sécurisation des parcours professionnels. De ces spécificités découle un autre inconvénient : on ne sait pas combien de personnes sont concernées par le travail saisonnier en France. Répondre à cette question est pourtant un enjeu essentiel pour mettre en place des dispositifs de politiques publiques adaptés.

Des dispositifs existent dans certains territoires ou dans certaines branches professionnelles afin de sécuriser les parcours des saisonniers, améliorer leurs conditions de travail, leurs conditions de vie (notamment l'accès au logement), leur assurer l'accès à la formation, etc. Le développement de ce type de dispositifs nécessite une connaissance approfondie des travailleurs saisonniers et des entreprises qui les emploient. Actuellement, aucune étude, aucun dispositif administratif ou statistique ne permet de connaître au niveau national combien de personnes précisément sont concernées par le travail « saisonnier ».

Plusieurs difficultés peuvent expliquer cela. Tout d'abord, de nombreux types de contrats permettent d'employer des « saisonniers ». Il est possible d'embaucher une personne en CDD pour motif saisonnier, mais, dans la pratique, les employeurs peuvent recourir au CDD d'usage, contrat intérimaire, contrat de vendange, etc. — ce qui fait qu'on ne peut restreindre l'observation des emplois saisonniers aux seules personnes recrutées en CDD pour motif saisonnier. De plus, la quasi-totalité des activités et des territoires peut avoir recours à des travailleurs saisonniers. Enfin, certains contrats étant très courts, il est nécessaire pour identifier les emplois saisonniers, de disposer d'informations infra-mensuelles. Se pose également la question de savoir ce que l'on souhaite compter : le nombre de contrats saisonniers, le nombre d'emplois saisonniers, le nombre de personnes qui ont eu un emploi saisonnier dans l'année, le nombre d'heures travaillées par ces saisonniers, etc.

En 2016,
700 000
emplois saisonniers
en France

À partir des travaux menés et des informations collectées par le groupe de travail que France Stratégie anime dans le cadre du Réseau Emplois Compétences, on peut estimer a minima à 500 000 le nombre d'emplois saisonniers en France, 600 000 si l'on y ajoute les emplois de vendanges, voire 700 000 si l'on intègre ceux de la fonction publique territoriale. Ces estimations ne sont que des ordres de grandeur, mais elles montrent que **la place des emplois saisonniers en France est loin d'être négligeable**. Par ailleurs, **les études qualitatives disponibles mettent en avant la forte diversité des situations des « saisonniers »**. Ce terme rassemble aussi bien des « jeunes » qui peuvent n'occuper un emploi saisonnier qu'une seule fois au cours de leur parcours, que des « saisonniers professionnels » pour qui ces emplois constituent un mode de vie pouvant être contraint.

Les compétences transférables et transversales Rapport – avril 2017

Les réformes du marché du travail introduites par la loi sur la formation professionnelle du 5 mars 2014 puis la loi Travail du 8 août 2016 ont introduit de nouveaux droits individualisés pour l'ensemble des actifs. Le compte personnel d'activité (CPA), le compte personnel de formation (CPF) et le conseil en évolution professionnelle (CEP) représentent des opportunités de sécuriser les parcours professionnels individuels, qui supposent en regard un effort d'information et de pédagogie pour s'assurer que tous les actifs, en particulier les plus fragiles, s'approprient ces outils.

Dans un contexte qui valorise avant tout le diplôme, les compétences transférables ou transversales tendent de plus en plus à « concourir » sur le marché du travail comme critères de recrutement importants, aux côtés du diplôme et de l'expérience professionnelle. La capacité à repérer ces compétences, à les formaliser et les valoriser, est donc un levier important d'amélioration de l'appariement entre offre et demande de travail. Leur prise en compte permet de **diversifier le potentiel des offres d'emploi auxquelles les candidats peuvent légitimement postuler et donne aux entreprises la possibilité d'élargir les profils des**


candidats pour une offre, en particulier pour répondre à des difficultés de recrutement. Raisonner avec une logique de « portefeuille » de compétences, et non plus exclusivement avec l'entrée « métier » ou « diplôme », doit permettre à tout individu de développer sa capacité à s'orienter et à construire son parcours professionnel.

Pourtant, et c'est un paradoxe, il n'est pas simple de s'entendre aujourd'hui sur la définition des concepts utilisés. Ces nouvelles approches soulèvent nombre de questions légitimes pour les acteurs : comment l'individu, le recruteur en entreprise, le formateur, le conseiller en insertion professionnelle... repèrent-ils et formalisent-ils les compétences transférables et transversales pour mieux sécuriser les parcours individuels ? Comment les valorisent-ils ? Quels sont les outils que l'on peut mobiliser pour y parvenir ?

Les membres du groupe de travail du Réseau Emplois Compétences ont apporté des réponses à ces questions en partant des expériences concrètes de chacun. Les compétences communes à plusieurs métiers ou secteurs relèvent :

DES COMPÉTENCES TRANSFÉRABLES,
c'est-à-dire spécifiques et attachées à une situation professionnelle donnée (métier, secteur, organisation productive), et pouvant être mises en œuvre dans un autre contexte professionnel.

DES COMPÉTENCES TRANSVERSALES
qui sont génériques et mobilisables dans diverses situations professionnelles : les savoirs de base, les aptitudes comportementales, organisationnelles et cognitives.



Compétences transférables et transversales sont importantes dans les processus de recrutement, dans la définition des référentiels de formation (initiale, continue), pour faciliter la mobilité des actifs. Toutefois, ces référentiels sont très nombreux et il est difficile pour les individus ou les entreprises de s'en saisir. Un langage plus accessible serait utile pour faciliter le dialogue entre toutes les parties prenantes.

Fondés sur ces référentiels, de très nombreux outils et dispositifs permettent de repérer, formaliser les compétences transférables. Ceux permettant de signaler les compétences / capacités transversales sont encore peu développés. Certains sont fondés sur des mises en situation de travail (dans le secteur du BTP, la Méthode de recrutement par simulation, de Pôle Emploi). Malgré l'existence de cet outillage, les besoins d'accompagnement restent très importants :

- pour les individus, car il est difficile d'auto évaluer ses compétences, *a fortiori* lorsque le parcours est chaotique ou que l'on est peu qualifié ;
- pour les entreprises qui rencontrent des difficultés à formaliser et évaluer les compétences spécifiques ou transversales lors des recrutements.

Certifier ces compétences transférables et transversales (via un titre, certificat ou diplôme) est un levier puissant de leur signalement sur le marché du travail. Le monde des certifications est en pleine évolution, avec le développement de nouveaux certificats de compétences transversales et le développement de l'approche par les « blocs de compétences ». Ces évolutions ouvrent des opportunités intéressantes pour décroquer les différents types de certifications permettant d'envisager de vrais parcours d'acquisition des compétences tout au long de la vie. Le diagnostic réalisé souligne combien les compétences transversales ont pris de l'importance ces dernières années chez les acteurs de la formation comme sur le marché du travail. Elles pourraient bouleverser le monde de la formation dans les années qui viennent. Il convient donc de poursuivre les travaux autour de l'élaboration d'un langage partagé, de renforcer l'accompagnement des individus et des entreprises et de mieux comprendre comment ces derniers se saisissent de ces outils pour répondre à leurs besoins respectifs.



La Vision Prospective Partagée des Emplois et des Compétences (VPPEC) dans la filière Numérique (avec le Céreq) Rapport – juin 2017

Les mutations rapides de l'économie, provoquées notamment par les changements technologiques, imposent de réfléchir régulièrement à l'évolution des compétences professionnelles des individus. Le Conseil national de l'industrie (CNI) a demandé à France Stratégie d'élaborer, en collaboration avec les acteurs de la filière numérique, une vision prospective partagée des emplois et compétences de cette filière. Cette étude a été réalisée avec l'appui du Céreq, dans le cadre d'un groupe de travail incluant notamment partenaires sociaux, experts de la filière numérique, acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle, institutions d'étude et de recherche.

Ce projet vise à éclairer de façon concrète l'évolution à 2/3 ans des emplois et métiers "cœur" du numérique, et les modes de professionnalisation permettant d'alimenter ces métiers. L'approche par filière a favorisé une vision transversale à plusieurs secteurs, permettant de converger vers des repères collectifs indispensables en situation d'incertitude forte sur les évolutions des métiers et des compétences.

► 860 000 salariés mais une croissance des effectifs différenciés selon les activités

L'enjeu consistait à dresser un diagnostic sur l'évolution de l'emploi, des métiers et des compétences dans la filière numérique qui représente en France, comme en Allemagne, au Canada ou aux Pays-Bas, 3 % de l'emploi total. Toutefois, certains pays, tels l'Irlande, la Corée du Sud, la Finlande, les États-Unis ou encore le Royaume-Uni sont nettement plus présents dans ce secteur.

Au sein de la filière, les dynamiques d'emploi diffèrent selon le secteur : les effectifs des activités informatiques et des activités de construction de réseaux électriques et de télécommunication ont significativement augmenté (respectivement +4 % et +1,5 % entre 2009 et 2013), tandis que les effectifs se sont repliés dans le secteur des télécommunications (hors construction de réseau), de la fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques ou encore du commerce de détail en magasin spécialisés.

En 2014,

860 000

Salariés mais une croissance des effectifs qui varie selon les activités

Pour autant, les experts anticipent une croissance globale de l'emploi global liée à l'accélération permanente des innovations technologiques qui constituent des leviers de croissance pour de nouveaux marchés et des supports de transformation importants pour les marchés existants. Les perspectives de recrutement seraient donc importantes pour les professionnels du numérique au sein des entreprises de la filière comme au sein d'entreprises utilisatrices de ces technologies (banque, assurance, éducation, formation, transport, commerce, industrie, santé, média, etc.).

La croissance de l'emploi peut s'analyser en fonction :

- ▶ des catégories socioprofessionnelles. Les ingénieurs et les cadres techniques de l'informatique devraient continuer à bénéficier d'une tendance très positive, et dans une moindre mesure, les techniciens ;
- ▶ de l'évolution des métiers. On note une croissance significative du nombre de développeurs. Les métiers liés aux réseaux sociaux, ceux liés aux solutions Cloud, à l'analyse de données ou à la cyber-sécurité devraient aussi être dynamiques ;
- ▶ des domaines d'activité. Le secteur des éditeurs de logiciels et sociétés internet connaît une croissance conséquente de ses effectifs, même en période de faible croissance ;
- ▶ de statut de l'emploi. Une nouvelle dynamique de développement de l'emploi non – salarié est visible.

Comment accompagner cette croissance pour limiter les tensions dans une filière déjà confrontée à des pénuries de main-d'œuvre, mais qui est aussi confrontée à une obsolescence très rapide des compétences ?

La première étape a consisté à la co-construction d'un répertoire des métiers "cœur" du numérique, constitutifs des deux principales branches de la filière (télécommunication et bureau d'étude technique, cabinets d'ingénieurs-conseils et sociétés de conseil) et présent dans les activités où la numérisation s'accélère (banque assurance, médias, communication, santé, transport, commerce, etc.). Les métiers décrits répondent également à un critère de "durabilité", dépassant de ce fait les effets de mode. Le répertoire offre enfin une meilleure lisibilité sur les métiers de la filière, en évitant le vocabulaire trop technique ou les intitulés qui font "le buzz" et brouillent parfois les messages auprès des acteurs de la formation, de l'orientation et des individus eux-mêmes.

▶ **Formation-emploi : une approche itérative et en réseau**

Les nombreuses innovations technologiques transforment le contenu des métiers. Le système de formation actuel ne permet pas de faire évoluer rapidement le contenu des formations. De nouveaux modes de coopération doivent se développer pour rapprocher le monde de la formation et celui de l'entreprise. Le principe d'un continuum entre formation et emploi, qui repose sur un décloisonnement entre les acteurs de la formation (initiale et continue) et de l'entreprise, s'inscrit dans une vision renouvelée de la relation formation emploi, à rebours de la perspective descendante souvent invoquée (repérage des besoins des entreprises, constitution de filières de formation, générations formées disponibles). Toutes les expériences identifiées (campus des métiers et des qualifications, IUT, structures d'insertion par l'économique, grande école du numérique, entreprises et organismes de formation privés) se fondent sur la mise en place et l'animation de réseau de partenaires structurés, travaillant conjointement. Les résultats de ce travail de vision prospective des emplois et compétences de la filière numérique doivent être partagés, diffusés et mis en débat. La veille et l'actualisation de ce travail sont également un enjeu majeur dont la responsabilité incombe aux représentants de la filière et aux acteurs institutionnels de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle.

Prospective régionale et prospective sectorielle

Rapport – juillet 2017

« Quand il est urgent, c'est déjà trop tard » disait Talleyrand. La prospective nous évite l'écueil de l'impréparation. En matière d'emploi, explique le Réseau Emplois Compétences, la démarche doit avoir « une ambition raisonnable » et un objectif partagé.

Créé dans le sillage de la grande conférence sociale de juin 2013, le Réseau Emplois Compétences (REC), animé par France Stratégie, se voit confier l'objectif d'augmenter « notre capacité collective d'observation et de prospective... pour mieux anticiper l'évolution des emplois et des besoins en compétences des entreprises ». Ce rapport répond à la commande. Il n'a pas vocation à servir de guide méthodologique mais plutôt à identifier ce qui peut être « raisonnablement » attendu de travaux de prospective chiffrés et à recenser les difficultés communes à ce type d'exercice, parfois « périlleux ».

► Prospective, de quoi parle-t-on ?

« La prospective n'a pas pour objet de prédire l'avenir mais de nous aider à le construire » résume **Hugues de Jouvenel**. Dans son **document méthodologique** paru en 2014, France Stratégie définit la démarche prospective comme « un ensemble de recherches concernant les futurs possibles... pour modéliser des visions stratégiques destinées à « maîtriser » le futur ». Objectif : *a minima* se préparer au changement pour s'éviter l'écueil de la réaction, *a maxima* « pro-agir » pour en faire un changement souhaitable. Dans le domaine de l'emploi, les travaux de prospective chiffrés consistent pour l'essentiel à estimer l'évolution de postes à pourvoir sur un territoire et/ou pour tel ou tel type de métiers ou d'activités. Ils existent en France depuis le début des années 1990 à l'échelle nationale et depuis le milieu des années 2000 au niveau régional.

À quoi servent-ils ? À anticiper les transformations de l'emploi pour adapter l'offre de formation initiale et continue aux besoins des entreprises et sécuriser les parcours professionnels des salariés. En clair : minimiser le risque qu'une entreprise ne trouve pas les compétences dont elle a besoin sur le marché du travail ou qu'une personne s'oriente dans une formation sans réels débouchés. Attention, préviennent les auteurs, on parle ici de projections à cinq ans minimum, dix ans le plus souvent dans les faits. La prospective n'a donc pas vocation à prévoir les besoins *conjoncturels* d'emplois – un exercice de prévision qui ressort en l'espèce de calculs basés sur les projets de recrutement à court terme des entreprises.

Au-delà, la démarche doit garder « une ambition raisonnable », tempèrent les auteurs. Typiquement il ne lui revient pas de décider de la modulation des effectifs de formation. D'abord parce que profession et spécialité de formation ne sont étroitement liées que pour un tiers des emplois. La relation formation/emploi est complexe et une projection à cinq ou dix ans ne constitue qu'un des « indices » qui vont guider l'action publique. Ensuite parce que choisir le temps long, c'est se colleter avec l'incertitude et donc prendre un (gros) risque. La prospective éclaire plus qu'elle ne prévoit *stricto sensu*.

► Écueils, difficultés et questions de méthode

La première des difficultés en matière de prospective territoriale de l'emploi, avancent les auteurs, c'est la disponibilité des données. Peu de sources statistiques publiques permettent de disposer à la fois d'information sur les caractéristiques des emplois – comme le niveau de qualification – et sa localisation. L'écueil le plus commun, lui, consiste à restreindre le périmètre de l'étude pour tenter d'affiner la prévision. Fausse bonne idée : plus la zone (géographique ou d'activité) est petite, plus l'économie de cette zone est sensible aux décisions d'un (tout) petit nombre d'acteurs (une seule entreprise parfois).

Questions de méthode. Les plus partagées ont trait à la déclinaison à une autre échelle des projections macro-sectorielles existantes – typiquement celles de France Stratégie et de la DARES. Comment décliner au niveau des territoires les prévisions nationales ? Comment anticiper des besoins en *compétences* sur la base de projections quantitatives par métiers ou secteurs d'activité – sachant qu'existent des référentiels de compétences par métiers ?

Enfin, dernière question mais pas des moindres, comment intégrer des scénarios de rupture dans la démarche prospective ? La pratique actuelle est « peu satisfaisante », déplorent les auteurs. Elle consiste généralement à quantifier un scénario tendanciel – qui prolonge ou infléchit sous certaines hypothèses les tendances passées – puis à le déformer *a posteriori* pour tenir compte d'une « hypothèse disruptive », ou simplement à y ajouter à la marge un scénario de rupture qualitatif. Mieux vaudrait choisir, recommandent les auteurs, tendance ou disruption, et assumer le parti-pris.

Autant de difficultés qui, pour être dépassées, appellent en premier lieu « un partage de la responsabilité », insistent les auteurs. Une exploration prospective ne se fait pas « en chambre » mais au sein d'une équipe associant commanditaires, prospectivistes et acteurs autour d'un objectif explicite et partagé.



Renforcer les capacités de recrutement des entreprises Rapport – Août 2017

Les difficultés de recrutement ou les pénuries de candidats invoquées par les entreprises ne sont pas aussi importantes qu'on le pense. Selon l'enquête 2016/2017 de ManpowerGroup, les employeurs en France sont 23 % à éprouver des difficultés à pourvoir leurs postes vacants, contre 40 % en moyenne dans le monde. Ces difficultés peuvent tout aussi bien révéler des insuffisances dans les politiques de formation que des difficultés pour les employeurs à identifier leurs besoins de compétences et à évaluer les capacités des candidats qui se présentent.

L'accès à un emploi peut s'opérer par des voies de formation différentes – après une formation initiale ou continue – et les employeurs peuvent privilégier certains profils – jeunes débutants, actifs expérimentés ou demandeurs d'emploi. Étudier ces chemins vers l'emploi permet d'éclairer la nature du lien entre formation et emploi.

D'après une étude de Pôle emploi, **seulement 46 % des entreprises font de la formation un des premiers critères de sélection lors des recrutements, contre 60 % pour l'expérience professionnelle et 64 % pour des compétences transversales** comme la polyvalence ou la capacité d'adaptation.

Ce rapport du Réseau Emploi Compétences – issu d'un groupe de travail réunissant des observatoires de branche (OPM^Q) et des observatoires régionaux (CARIF-OREF) – s'intéresse aux modalités de recrutement des entreprises. Les pratiques de gestion de la main-d'œuvre sont en effet un déterminant important des modes d'accès aux métiers. Or peu de travaux ont exploré cette voie, pourtant centrale pour améliorer l'appariement entre personnes en recherche d'emploi et employeurs.

Force est de constater que l'élévation du niveau de qualification de la population active et les plans de formation des demandeurs d'emploi depuis une vingtaine d'années n'ont pas endigué la montée du chômage. Certains travaux considèrent même que les effets de ces plans sont faibles voire nuls, en particulier pour les personnes ayant quitté leur emploi depuis longtemps ou pour les nouveaux entrants sur le marché du travail. Pour ces publics, l'absence de résultats positifs peut traduire le fait que, dans les processus de recrutement des entreprises, les caractéristiques individuelles jouent en fait un rôle plus important que l'acquisition de savoirs et d'aptitudes.

Seulement
46 %

Des entreprises font
de la formation un des
premiers critères de sélection
lors des recrutements

Ce constat entrouvre la porte à une autre interprétation des difficultés de recrutement, fondée non plus sur les défauts de compétences des actifs mais sur la qualité de la gestion de la main-d'œuvre pratiquée par les entreprises.

Dans ces conditions, améliorer l'appariement entre offre et demande de travail consiste également à améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines des entreprises françaises et à mettre en œuvre des politiques de formation différenciées, selon les secteurs ou les profils.

Promouvoir une telle démarche suppose que les acteurs institutionnels – les régions, l'État, Pôle emploi, les partenaires sociaux – sortent d'une logique « adéquationniste » axée sur le « tout formation ». Cela suppose aussi que le monde de l'entreprise développe ses capacités à identifier ses besoins en compétences.

En proposant une autre approche pour analyser les dysfonctionnements sur le marché du travail, qui met l'accent sur les pratiques des employeurs en matière de recrutement comme de formation, ce rapport vise à **ouvrir de nouvelles perspectives en termes d'action publique.**





Quelle suite pour le Réseau ?

La deuxième journée nationale du Réseau

Deux ans après le lancement du Réseau Emplois Compétences (REC), France Stratégie a organisé le 22 juin 2017 une journée d'échanges qui a été l'occasion de faire un bilan collectif de l'activité du REC, notamment à travers le retour d'expériences des membres actifs du Réseau, de présenter l'ensemble des travaux réalisés dans le cadre des groupes de travail et d'élaborer une nouvelle feuille de route.

La journée du Réseau Emplois Compétences a été l'occasion, pour les pilotes des différents groupes de travail du REC de présenter les résultats et pistes d'approfondissement de leurs travaux. Elle a réuni les décideurs et acteurs de l'observation et de la prospective des emplois et des compétences : État, branches et partenaires sociaux, représentants d'entreprises, conseils régionaux, observatoires régionaux, observatoires de branches, observatoires transversaux, etc.

167 personnes ont répondu présent.



Si les travaux et les réflexions sur l'avenir du Réseau ont largement été abordés lors de ce premier bilan, le sujet central des échanges a été la formation vue comme « la » réponse à la crise de l'emploi. Notamment la formation des chômeurs. Il ressort des divers échanges que l'approche classique qui repose sur la mise en correspondance *a priori* des formations et des emplois – la logique « adéquationniste » – n'est plus l'approche la plus pertinente. En effet, des critères autres que la simple correspondance entre spécialité de la formation et spécialité de l'emploi, rentrent également en compte dans les modalités de recrutement : savoir-être, contacts personnels, expérience, etc. Le diplôme est souvent nécessaire mais rarement suffisant. La solution prônée par les participants est la reconnaissance des compétences professionnelles et la mise en place de dispositifs d'accompagnement des individus afin de sécuriser leurs parcours professionnels.

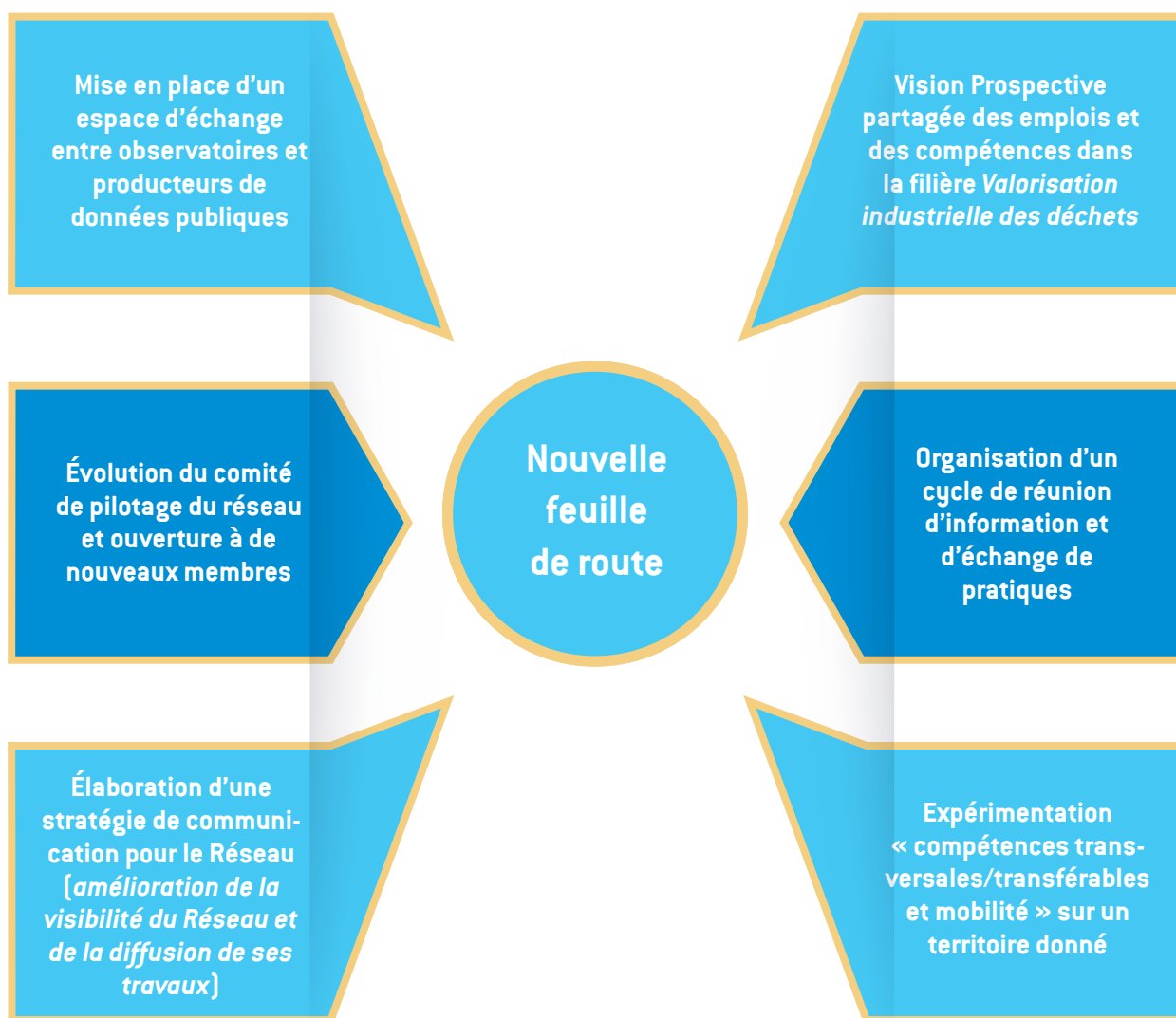
Un constat qui est corroboré par les réponses au questionnaire soumis aux participants à la mi-journée. En effet, cette consultation a mis en lumière le souhait des participants d'inclure dans la prochaine feuille de route du Réseau, des travaux sur les approches méthodologiques d'anticipation de l'évolution des compétences ainsi que l'appropriation des outils de certification des compétences.

Les travaux du Réseau sont actuellement tous issus de groupes de travail. Une réflexion sur de nouvelles modalités d'animation du Réseau est actuellement menée au sein du comité de pilotage du Réseau. Il ressort des réponses du questionnaire que les personnes interrogées plébiscitent plus les séminaires d'échanges de pratiques qui permettent notamment aux divers participants d'alimenter leurs travaux et de lancer des études. Les réponses à ce questionnaire serviront de base à la préparation de la prochaine feuille de route.

Le programme de travail 2017-2018

À l'occasion de la journée nationale du Réseau qui s'est tenue le 22 juin 2017, un questionnaire portant sur les futures thématiques de travail du REC ainsi que ses modalités d'animation a été soumis aux participants et a recueilli 80 réponses.

Les différents résultats du questionnaire concernant les thématiques à aborder ainsi que les modalités d'animation ont été discutés lors du comité de pilotage du 5 septembre 2017. Le programme de travail ci-dessous émane des discussions de cette session.



La VPPEC dans la filière Valorisation industrielle des déchets

Le CNI a choisi d'expérimenter une deuxième fois la construction d'une vision prospective partagée emplois et compétences (VPPEC), cette fois en lien avec le comité stratégique de filière Valorisation industrielle des déchets (CSF Eco-industries).

Cette démarche se déroulera dans le cadre d'un partenariat entre le CNI et France Stratégie, avec l'appui du Céreq.

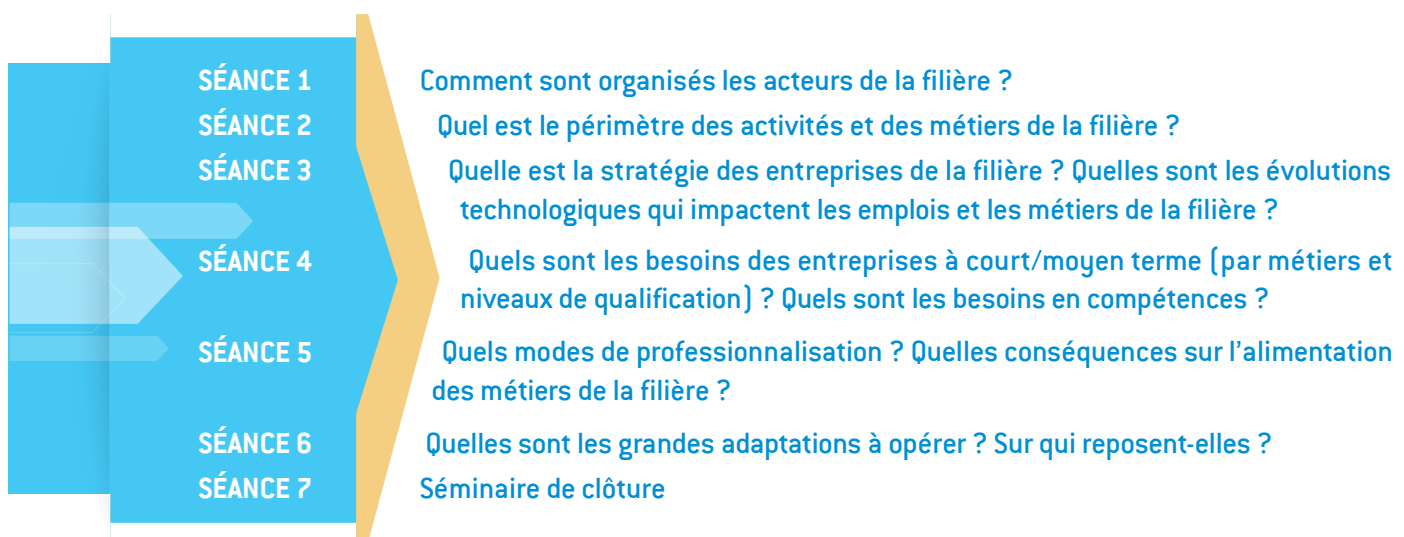
Les objectifs d'une telle démarche sont les suivants :

- identifier les stratégies industrielles, les facteurs d'évolution et de changement susceptibles d'impacter les emplois, les métiers et les qualifications de la filière à court et moyen/long terme ;
- étudier leurs impacts sur les emplois, les métiers et les besoins en qualifications de la filière ;
- permettre aux différents acteurs de la filière de produire une vision prospective répondant à leurs propres besoins tout en dégagant une vision partagée de l'avenir.

Le séminaire de lancement destiné à présenter les objectifs du projet, la démarche proposée, à recueillir les attentes des acteurs, et à présenter un premier cadrage du périmètre de l'expérimentation pour les soumettre à la discussion, s'est tenu dans les locaux de France Stratégie le **mardi 26 Septembre 2017**.

Le premier groupe de travail se tiendra le 9 novembre 2017.

LE DÉROULÉ DES TRAVAUX



Liste des institutions représentées dans les groupes de travail du Réseau

- A**
- Accenture
 - Agefos PME
 - Agefos PME - CGM
 - Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME)
 - Agence régionale de la formation tout au long de la vie Poitou-Charentes (ARFTLV)
 - Alliance villes emploi
 - AREVA
 - Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA)
 - Association Avec
 - Association Colombbus
 - Association nationale des directeurs ressources humaines (ANDRH)
 - Association nationale des lieux d'accueil des travailleurs saisonniers - Maisons de la saisonnalité
 - Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA)
 - Association pour l'emploi des cadres (APEC)
- C**
- C2R Bourgogne
 - C2RP Hauts-de-France
 - Cap Digital
 - Carif-Oref du Poitou-Charentes
 - Carif-Oref Haute-Normandie
 - Carif-Oref Mayotte
 - Carif-Oref PACA
 - Carif-Oref Pays de la Loire
 - Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ)
 - Centre Inffo
 - Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA)
 - Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET)
 - Commissariat général au développement durable (CGDD)
 - Commission Paritaire Emploi-Formation (CPNEF) du Tourisme social et familial
 - Commission Paritaire Emploi-Formation (CPNEF) Spectacle Vivant (CPNEF-SV)
 - Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle/SPP Courtage Assurances
 - Computacenter
 - Confédération française démocratique du travail (CFDT)
 - Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC)
 - Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME)
 - Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle
 - Conseil National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles (CNEFOP)
 - Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes
 - Conseil Régional de Picardie
 - Conseil régional d'Île-de-France (CRIDF)

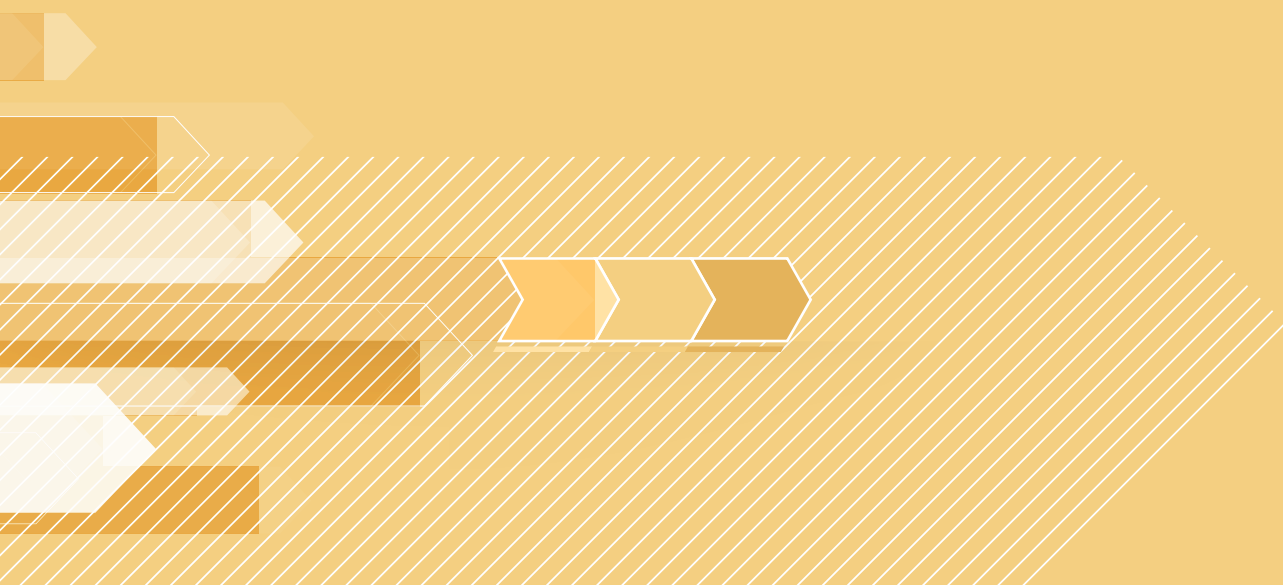


Liste des institutions représentées dans les groupes de travail du Réseau

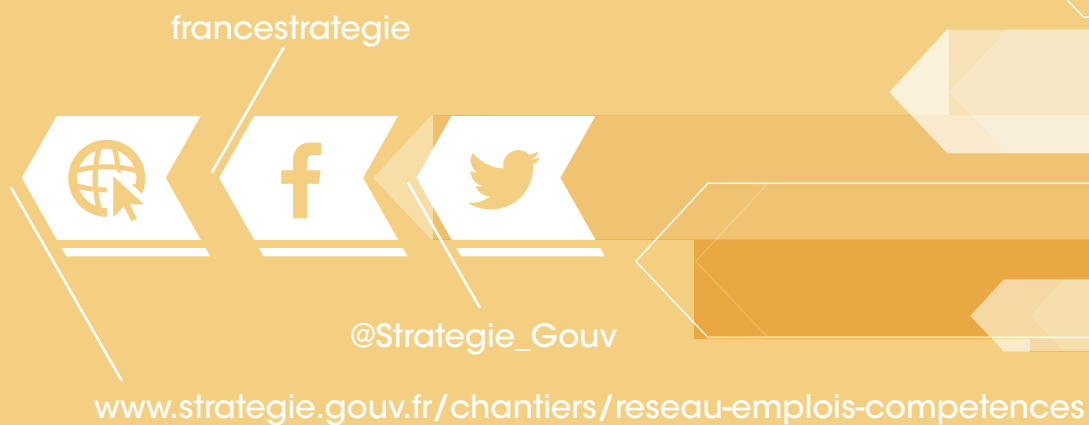
- D** Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)
Digital Aquitaine
Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares)
Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO)
Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP)
Direction générale des entreprises (DGE)
- E** Efigip Carif Oref Franche-Comté
- F** Fédération communication conseil culture CFDT (F3C-CFDT)
Fédération de la Formation Professionnelle (FFP)
Fédération FO Com
Fédération Française du Bâtiment (FFB)
Fédération nationale des Syndicats d'Exploitants agricoles (FNSEA)
Fond d'assurance formation ingénierie et conseil (Fafiec)
Fond national d'assurance formation de l'industrie hôtelière (Fafih)
Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSP)
Force ouvrière (FO)
Forco
- G** GIP Alfa Centre-Val de Loire
Grande École du Numérique
Groupe Aubay
- H** Henix Formation
- I** Institut d'Economie Publique (IDEP)
- L** La Fabrique de l'industrie
Les Entreprises du Médicament (Leem)
L'UNION
- M** Maison de l'Emploi de l'Est du Val d'Oise
Maison de l'Emploi du Blaisois
Maison de l'Emploi et de la Formation de Sénart
Maison de l'Emploi et de la Formation du bassin dijonnais
Maison de l'Emploi et de la Formation du Pays Clermontois - Plateau Picard
MEF Mulhouse Sud Alsace
Ministère de la Transition écologique et solidaire (MTS)
Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR)

Liste des institutions représentées dans les groupes de travail du Réseau

- O** Observatoire de l'emploi et des métiers
Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance
Observatoire des acteurs du lien social et familial (Alisfa)
Observatoire des métiers de la métallurgie
Observatoire des métiers des professions libérales
Observatoire des métiers des télécommunications
Observatoire des métiers du BTP
Observatoire prospectif des industries chimiques
Observatoire régional de l'emploi et de la formation Alsace
Observatoire régional des métiers PACA
Observia
Onisep
OPCA 3+
OPCA DEFI
Opcalia
Opcalim
Orange
Organisme paritaire collecteur agréé Transports et Services (Opca TS)
- P** Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi de Bohain en Vermandois
Pôle emploi
Prisme Limousin
- R** Région Auvergne-Rhône-Alpes
Région Île-de-France
Réseau des Carif-Oref
Réseau Formation Continue à l'Université (FCU)
- S** Salvia Développement
Société Smile
Syntec Numérique
- T** Talentia Software
TECH'IN France
- U** Uniformation
Union des Industries Chimiques (UIC)
Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM)
Union Professionnelle Artisanale (UPA)
Université Paris-Ouest



RETROUVEZ LES DERNIÈRES ACTUALITÉS DU RÉSEAU EMPLOIS COMPÉTENCES SUR :



CONTACT :

Sandrine Aboubadra-Pauly,

Responsable du Projet Prospective des Métiers et des Qualifications

01 42 75 61 74

sandrine.aboubadra-pauly@strategie.gouv.fr

Marième Diagne

Chargée d'études

01 42 75 60 81

marieme.diagne@strategie.gouv.fr



FRANCE STRATÉGIE

France Stratégie, laboratoire d'idées public, a pour mission d'éclairer les choix collectifs. Son action repose sur quatre métiers : évaluer les politiques publiques ; anticiper les mutations à venir dans les domaines économiques, sociétaux ou techniques ; débattre avec les experts et les acteurs français et internationaux ; proposer des recommandations aux pouvoirs publics nationaux, territoriaux et européens. Pour enrichir ses analyses et affiner ses propositions France Stratégie s'attache à dialoguer avec les partenaires sociaux et la société civile. France Stratégie mise sur la transversalité en animant un réseau de sept organismes aux compétences spécialisées.