



FRANCE STRATÉGIE

RÉSEAU EMPLOIS COMPÉTENCES

# RÉSEAU EMPLOIS COMPÉTENCES

## FEUILLE DE ROUTE

### 2021-2022

JUIN 2021

[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)

## INTRODUCTION

**Initiative partagée de l'Etat et des partenaires sociaux, le Réseau Emplois Compétences (REC) est animé par France Stratégie avec pour mission principale de renforcer notre capacité collective en matière d'observation et de prospective sur les évolutions des emplois et des compétences en France.**

Dans une économie en pleine mutation et en accélération, le développement de l'emploi repose notamment sur l'anticipation des besoins en compétences, la formation initiale et continue, l'orientation des personnes, et l'accompagnement des entreprises. Afin de susciter de la réflexion et de l'expertise conjointe sur ces thèmes, le REC rassemble des représentants des institutions publiques et des acteurs du développement économique, de l'emploi, de la formation professionnelle et de l'orientation, qui ont vocation à favoriser le développement de l'emploi par leurs actions auprès des employeurs, des actifs – occupés, en recherche d'emploi ou en transition.

Pour ce faire, le Réseau Emplois Compétences se veut à la fois :

- un espace d'échanges, de dialogue, et de partage d'analyses et d'expériences entre les acteurs de l'observation et de la prospective des emplois et compétences au niveau national, régional et sectoriel,
- un lieu de production d'une expertise collective permettant d'identifier les besoins en emplois et compétences de demain et d'accompagner les entreprises, les actifs et ceux qui les représentent dans l'adaptation à ces évolutions.

Le REC repose sur l'engagement de ses membres et privilégie des approches transversales et exploratoires de manière à créer de la connaissance commune entre une diversité d'acteurs, et à encourager des démarches innovantes et partenariales. Ses travaux ont vocation à être diffusés au-delà de ses seuls membres, notamment auprès des entreprises et des partenaires sociaux.

L'année 2020 du réseau a été naturellement marquée par la crise sanitaire à laquelle nous avons dû nous adapter, sans pour autant perdre l'intensité de nos travaux. Ainsi, les réunions de travail, qui trouvaient leur force dans le présentiel, se sont tenues pour la plupart en distanciel avec un taux élevé de participation et un bon niveau d'interaction, signe de la vitalité de notre réseau. Sur le fond, le rythme de nos travaux est resté intense. Le début d'année 2021 a été marqué par l'achèvement des travaux sur la mobilisation des compétences par les entreprises et la publication du rapport « [Quelle place pour les compétences dans les entreprises ?](#) ». Cet important chantier donne un éclairage sur le degré d'intégration des pratiques de gestion des compétences dans les entreprises et ouvre à une forte remise en cause de la manière de travailler collectivement ce sujet majeur pour notre économie, nos entreprises et ceux qui y travaillent.

2021 est également l'année de lancement d'un nouveau programme de travail. Grâce à l'adoption d'une méthode agile de travail avec notamment une interrogation des acteurs usagers du REC, le comité de pilotage a pu élaborer notre feuille de route pour 2021/2022 qui va fixer le cap de nos travaux pour les prochains mois. Les différentes thématiques retenues s'articulent autour d'une idée directrice : interroger nos approches du travail, des emplois et des compétences à l'aune de la crise sanitaire, économique et sociale engendrée par l'épidémie de Covid19 et des changements structurels qu'elle augure peut-être dans le fonctionnement du marché du travail.

Ce programme vise aussi à franchir une étape de plus dans les modalités de travail du réseau : outre les rapports de groupes de travail au long cours, nous souhaitons proposer un nouveau format de travail, des **notes d'opportunités** élaborées sur la base de groupes de discussion réunis sur un temps court afin d'apporter des informations, des analyses et des propositions utiles au débat autant pour les décideurs publics que les acteurs du champ EFOP.



## LES GROUPES DE TRAVAIL

Le fonctionnement en groupes de travail permet la construction de démarches itératives et collectives. Concrètement, il consiste avant tout à créer et animer des espaces de travail qui se situent à la convergence de plusieurs « mondes » :

- **Des acteurs économiques et sociaux** susceptibles de rendre compte de la réalité professionnelle des entreprises (entreprises, représentants d'organisations syndicales de salariés et de fédérations d'employeurs siégeant dans des instances de branche, représentants d'entreprises ou de structures fédératives) ;
- **Des structures territoriales ou professionnelles d'observation des emplois et des compétences** : Observatoires de branche, Réseau des Carif Oref, Onemev, etc.
- **Des opérateurs internationaux, nationaux et locaux de l'emploi et des compétences** : OPCO, Régions, Pôle Emploi, Agence Erasmus +, AFPA, Missions Locales, associations d'insertion, maisons de l'emploi, organismes de formation, etc.
- **Des structures publiques chargées de la gestion et de l'expertise de l'emploi et des compétences** : Directions de ministères (DGEFP, DARES, DGESIP, etc.), France Compétences, Céreq, ONISEP, ADEME, Centre Inffo, etc.

Les réflexions et échanges dans ces groupes de travail sont alimentés par des témoignages, par la compilation et l'analyse de matériaux existants et éventuellement par la production de données inédites. L'objectif étant de parvenir à une **analyse sous la forme d'un document de synthèse partagé et appropriable par les acteurs du champ de l'Emploi et la Formation Professionnelle**.

Pour 2021-2022, deux groupes de travail seront animés par le Réseau Emplois Compétences

### 1 – Comment mieux articuler le développement des compétences et l'organisation du travail ?

**En avril 2021**, le Réseau Emplois Compétences lance un nouveau groupe de travail dont l'objectif est d'éclairer les décideurs publics ainsi que les acteurs du champ de l'EFOP sur **le rôle joué par l'organisation du travail dans le développement des compétences des salariés**. Il existe aujourd'hui de nombreux travaux de recherche qui ont permis de mettre en évidence le rôle clé joué par les organisations du travail dans le développement des compétences des salariés sur le lieu de travail<sup>1</sup>. L'organisation du travail, à travers ses pratiques organisationnelles, managériales et RH, influence l'utilisation et le développement des compétences des salariés : elle peut favoriser leur élargissement et aider à « apprendre en travaillant » alors que d'autres peuvent offrir moins d'opportunités d'apprentissage. Ainsi, la manière dont les compétences se développent sur le lieu de travail selon les pratiques organisationnelles et managériales adoptées par les entreprises est aussi déterminante que les politiques publiques de formation professionnelle et d'éducation. L'enjeu lié au développement des compétences sera d'autant plus important que les mutations (technologiques, sociétales, économiques et environnementales), déjà à l'œuvre, pousseront les entreprises, y compris dans les petites structures, à repenser leur organisation du travail pour s'adapter, voire à prendre les devants.

### 2 – Les transitions professionnelles

**Prévu pour être lancé à l'automne 2021**, ce groupe de travail abordera les problématiques suivantes :

- **Mobilité professionnelle des actifs entre métiers et entre secteurs d'activité**. État des lieux statistique.
- **Motivations à la mobilité**. Qu'est-ce qui motive le choix des actifs à changer de métiers/de secteurs ? Quels sont les freins rencontrés ? Quelles sont les différentes formes que peuvent prendre ces transitions ? La distinction entre « transitions subies » et « transitions choisies » est-elle opérante ? Peut-on vraiment distinguer mobilité à l'initiative de l'employeur Vs à l'initiative de l'employé ?

1. Par exemple, Lorenz E. et Greenan N. (2010), *Innovative Workplaces: Making Better Use of Skills Within Organisations*, OECD Innovation Strategy Report, Centre for Educational Research and Innovation, novembre. S.Benhamou and E.Lorenz : Les organisations du travail apprenantes: enjeux et Défis pour la France, Document de travail, *France Stratégie* (Avril 2020).

- **Diagnostic des outils d'aide à la mobilité et de leurs usages.** Quels sont les outils/dispositifs existants ? Pour qui et par qui ces outils ont-ils été pensés ? Comment sont-ils mobilisés par les travailleurs comme par ceux qui ont pour mission de les accompagner dans ces transitions (cartographie des acteurs) ? Sont-ils orientés/mobilisés par des publics cibles (DE ou salariés « à risque ») ?
  - Quels sont les freins rencontrés dans leur mobilisation ? quelles sont les conditions et modalités d'appropriation par les actifs des outils existants ? qu'attendent-ils des entreprises et des pouvoirs publics ?
  - Accompagnement des salariés aux transitions : quels acteurs en première ligne ? quelles difficultés rencontrent-ils ? (Quelle lisibilité des outils pour eux ?)
- **Les entreprises, actrices de la mobilité** (distinguo entre grandes entreprises et TPE-PME à opérer).
  - Accompagnement à la mobilité externe : comment les entreprises s'emparent-elles des enjeux de transition professionnelle ?
  - Mobilité interne : que peut-on tirer des pratiques des entreprises en matière de construction d'un parcours interne de mobilité ?
- **Impact des crises sanitaires et économiques.** Quels nouveaux enjeux posés par la crise notamment du fait des réallocations sectorielles qu'elle va générer ?
- **Enjeux territoriaux.** Comment et avec qui opérer le dialogue sur les transitions professionnelles ?

Une réunion de préfiguration sera organisée en **septembre 2021** afin de définir la feuille de route de ce groupe de travail ainsi que le calendrier des travaux.

## LES AVIS DU REC

Il s'agit d'une nouvelle modalité de travail qui allierait : des réunions de travail/focus group sur des thématiques d'intérêt immédiat pour les pouvoirs publics; la rédaction d'un court avis (d'état des lieux, de recommandation, d'orientation) pour attirer l'attention sur un point particulier. Cet exercice sera beaucoup plus souple que le format « groupe de travail » et plus restreint dans le temps (sur 2 ou 3 mois).

Cette nouvelle modalité de travail sera expérimentée sur les thématiques suivantes :

### 1 – Hybridation des formations.

Quelles sont les compétences à mettre en œuvre pour la création d'offres de formations s'appuyant sur de l'apprentissage hybride ? Quels sont les besoins en compétences qui en découlent ? Quels sont les leviers ? Comment accompagner et professionnaliser les formateurs et les organismes de formation ?

### 2 – Prolifération des listes de métiers

Métiers d'avenir, métiers émergents, métiers porteurs, métiers en tension, métiers en forte évolution, métiers en mutation... Les listes de métiers existantes sont nombreuses et les vocables utilisés sont proches. Pourtant chaque liste renvoie à des concepts particuliers, est conçue par des institutions différentes et à partir de nomenclatures et d'indicateurs divers. Les finalités et les usages ne semblent pas forcément converger et les listes « maison » se multiplient pour répondre aux besoins des utilisateurs. Face à ce manque global de lisibilité, le Réseau Emplois Compétences souhaite réaliser un travail de sémantique et de simplification des listes métiers. Comment relier les finalités entre les listes nationales, régionales et sectorielles pour répondre aux enjeux de politiques publiques ?

- **Une première réunion à visée pédagogique,** destinée à cartographier les listes existantes et à en préciser les contenus et les logiques de création ;
- **Une seconde réunion à visée critique,** vouée à identifier les difficultés soulevées par la coexistence de ces listes et à formuler un avis sur les modalités de mise en cohérence globale.



### 3 – Les « blocs de compétences »

Quel degré d'intégration dans la conception des parcours de formation et dans les modalités de certification ?

Peut-on évaluer la part des diplômes aujourd'hui découpés en blocs de compétences, autant dans les formations à destination des jeunes en formation initiale que dans celles à destination des actifs (salariés, demandeurs d'emploi, indépendants, ...) ? Quelles sont les logiques qui orientent le découpage des diplômes en blocs de compétences ? Quel rapprochement avec les référentiels métiers ? Quelles sont les modalités d'usages par les personnes en transitions professionnelles ou parcours de formation s'appuyant sur ces blocs de compétences ; expérimentation VAE à suivre) comme par les entreprises (dans leurs pratiques de recrutement ou de formation par exemple) ? Quels sont les obstacles à leur développement ? Quelle reconnaissance de ces « bouts » de diplômes sur le marché du travail ? Où en est-on de la modularité de ces blocs tout au long du parcours professionnel ?

### 4 – Formation à distance : état des lieux et enjeux dans le contexte actuel

La crise a amplifié à la fois l'opportunité et la nécessité de monter en compétences notamment numériques, et de le faire à distance. Quelles leçons en tirer ? Quelles perspectives d'évolution ? Quelles recommandations sur les différents types d'actions (réglementaires, organisationnelles etc.) pour faire de la formation à distance un atout dans un accès plus égalitaire à la formation et pas un frein supplémentaire pour certains publics ? Quelles modalités de validation/ de reconnaissance ? quels risques identifiés du côté des formateurs ?

## CYCLE DE RÉUNIONS DE TRAVAIL

### *Comment identifier et accompagner l'évolution des compétences en lien avec la transition écologique ?*

Intégrer les préoccupations écologiques dans l'activité économique implique de transformer les emplois, les compétences et les formations. Anticiper ces transformations est un enjeu crucial de compétitivité mais aussi de soutenabilité de notre modèle productif (respect de nos engagements dans la SNBC et des accords de Paris notamment). À partir des besoins exprimés lors d'une grande enquête auprès d'acteurs du champ

en 2019, France Stratégie et le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq), avec l'appui de l'Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte (Onemev) et de l'ADEME, ont animé en 2020 un cycle de 5 web-conférences pour apporter des premières réponses. Ce cycle a donné lieu à une [note de synthèse](#) qui précise les enseignements retirés ainsi que les orientations proposées par les institutions organisatrices pour les futurs travaux.

Ces orientations feront l'objet de réunions de travail, avec notamment un axe sur les politiques de l'emploi et de la formation pour la transition écologique, en lien avec le programme de travail de France Stratégie. Quelques enjeux ont d'ores et déjà été identifiés :

- **La connaissance des besoins et des solutions précédant l'action** : Les enjeux de la transition écologique en matière de compétences revisitent les problématiques de l'accompagnement de l'évolution des compétences, que ce soit pour les branches (*via* leurs observatoires et les travaux d'anticipation), les entreprises (*via* la GPEC, mais quid des TPE/PME) et également pour l'action publique en matière de formation et d'emploi. Des réunions thématiques interrogeant le rôle de chacun de ces acteurs dans l'observation, l'anticipation et le réperforage des compétences sont envisagées.
- **Une nécessaire évolution des pratiques de formation** : nouvelles modalités pédagogiques (plus qu'un transfert de compétences, un accompagnement), formation des formateurs, compétences transversales.
- **Le défi de la transversalité** : comment développer une approche systémique de la transition ? quels espaces de mise en lien avec d'autres formations, entreprises, connexes, filières adjacentes, autres acteurs de la politique de l'emploi ?
- **La connaissance des besoins et des solutions se construit aussi dans l'action** : quels enseignements des expérimentations pour les politiques publiques ? quelle ingénierie dans l'organisation de la transition écologique pour intégrer l'expérimentation ? Et ainsi favoriser des dispositifs innovants ?

L'enjeu « territorial » sera traité en filigrane de l'ensemble de ces problématiques.

## RÉUNIONS THÉMATIQUES

Pour répondre à la demande d'occasions plus régulières d'échanger, le REC a instauré en 2019 le format des réunions thématiques. Elles prennent la forme de rencontres ponctuelles sur une question ou un sujet souvent d'ordre méthodologique. Ces réunions, pilotées à chaque fois par un membre différent du réseau mais toujours avec le soutien de France Stratégie, sont l'occasion d'une mise en commun de réflexions, de pratiques, de retours d'expérience, d'échanges et de débats autour d'une publication, d'un questionnement ou d'une expérimentation.

### *1 – Des indicateurs de tension sur le marché du travail pertinents pour l'action ?*

Une première séance portant sur la méthodologie de construction, les apports et les limites s'est déroulée en février 2021. Cette deuxième séance sera l'occasion d'avoir une lecture de l'usage de ces indicateurs dans l'action, notamment dans le cadre des plans d'actions qui doivent être déployés par les branches (cf mission confiée à P Dole auprès de 4 branches). Une troisième séance pourrait porter sur la diversité des réponses mises en œuvre en matière de leviers d'actions, avec une entrée territoriale.

### *2 – Les compétences managériales de demain*

Quelles sont les compétences managériales de demain en lien avec les transformations organisationnelles (hybridation du travail – présentiel et à distance), les évolutions démographiques et le rapport au travail des nouvelles générations, les évolutions productives (chaines de valeur/plateformisation, délocalisation, industrie 4.0 etc.) ? Quelle prise en compte de ces compétences dans (l'offre de) formation initiale ? Quel accompagnement des managers actuels (salariés comme dirigeants d'entreprises) ?

### *3 – Les micro-certificats pour outiller les transitions*

### *4 – L'intelligence artificielle au service de la gestion des compétences*

### *5 – La refonte du ROME 4.0*

D'autres thématiques viendront enrichir ce volet au fil d'éventuelles saisines ou de propositions des membres du REC.





## LES PUBLICATIONS DU RÉSEAU

### SAISINES

- *La VPPEC de la filière Numérique*  
(2017) Rapport de groupe de travail
- *Élaboration des Pactes régionaux d'investissement dans les compétences : sources et usages des données*  
(2018) Vadémécum
- *La VPPEC de la filière Transformation et valorisation des déchets*  
(2018) Rapport de groupe de travail
- *Construire une vision prospective partagée des emplois et des compétences*  
(2018) Guide méthodologique (avec le Céreq)
- *La VPPEC des métiers du sport*  
(2019) Rapport de groupe de travail

### AUTO-SAISINES

- *L'emploi saisonnier : enjeux et perspectives*  
(2016) Rapport de groupe de travail
- *Les compétences transférables et transversales*  
(2017) Rapport de groupe de travail
- *Prospective régionale et prospective sectorielle : quelles méthodes, quels horizons et quelles sources ?*  
(2017) Rapport de groupe de travail
- *Renforcer les capacités de recrutement des entreprises*  
(2017) Rapport de groupe de travail
- *Mobiliser les compétences transversales pour sécuriser les parcours des individus et répondre aux besoins des entreprises*  
(2018) Note d'opportunité
- *VPPEC de la filière numérique : évaluation et perspectives d'actualisation*  
(2019) Note d'opportunité
- *Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ?*  
(2019) Note d'Analyse (exploitation de l'enquête DEFIS du Céreq)
- *Quelle place pour les compétences dans l'entreprise ? Renouveler les approches pour refonder les pratiques*  
(2021) Rapport de groupe de travail

TÉLÉCHARGEZ LA *FEUILLE DE ROUTE 2021-2022* DU REC  
SUR STRATEGIE.GOUV.FR (RUBRIQUE PROJETS)



[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)



[@strategie\\_Gouv](https://twitter.com/strategie_Gouv)



[france-strategie](https://www.linkedin.com/company/france-strategie)



[francestrategie](https://www.facebook.com/francestrategie)



[@FranceStrategie\\_](https://www.instagram.com/FranceStrategie_)



[StrategieGouv](https://www.youtube.com/StrategieGouv)

Contacts presse :

Matthias Le Fur,

Directeur du service édition, communication, événements

[matthias.lefur@strategie.gouv.fr](mailto:matthias.lefur@strategie.gouv.fr)

01 42 75 61 37

Charlotte Cougny, chargée des relations presse

[charlotte.cougny@francestrategie.eu](mailto:charlotte.cougny@francestrategie.eu)

01 42 75 60 39 - 06 72 31 33 14



**FRANCE STRATÉGIE**

---

Institution autonome placée auprès du Premier ministre, France Stratégie contribue, par ses analyses et ses propositions, à l'action publique et éclaire le débat. Elle réalise des études originales sur les grandes évolutions économiques et sociales, et les enjeux de soutenabilité. Elle produit également des évaluations de politiques publiques. Les résultats de ses travaux s'adressent aux pouvoirs publics et aux citoyens.