



FRANCE STRATÉGIE



RÉSEAU EMPLOIS COMPÉTENCES

Comment repérer et qualifier les besoins en compétences des entreprises ? Définitions, méthodes et points de vigilance

Matinale EMD – 7 décembre 2018

Le rôle de France Stratégie

NOTRE MISSION : INVENTER LES POLITIQUES PUBLIQUES DE DEMAIN

- Évaluer les politiques publiques dans une perspective de moyen terme
- Promouvoir l'innovation et une culture des politiques publiques fondée sur des faits
- Combattre le court-termisme
- Construire confiance et consensus autour de diagnostics partagés
- Définir les options pour le changement
- Plus globalement : contribuer à la modernisation du pays

COMMENT



ÉVALUER les politiques publiques



ANTICIPER les défis



DÉBATTRE avec une pluralité de parties prenantes



PROPOSER de nouvelles politiques publiques

Sommaire

- **Le Réseau emplois compétences**
- **L'approche compétence, de quoi parle-ton ?**
- **Éléments de méthode : comment repérer et qualifier les compétences ?**

Sommaire

- **Le Réseau emplois compétences**
- **L'approche compétence, de quoi parle-ton ?**
- **Éléments de méthode : comment repérer et qualifier les compétences ?**

Réseau Emplois Compétences

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

« 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.]

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 :

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.

Des productions méthodologiques et thématiques

●●● Rapport du Réseau Emplois Compétences

●●● Rapport du groupe de travail n° 2 du Réseau Emplois Compétences

Prospective régionale et sectorielle de l'emploi
Quelles méthodes, quels horizons et quelles sources ?

Compétences transférables et transversales
Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ?

FRANCE STRATÉGIE
RÉSEAU EMPLOIS COMPÉTENCES

FRANCE STRATÉGIE
RÉSEAU EMPLOIS COMPÉTENCES

Sommaire

- Le Réseau emplois compétences
- L'approche compétence, de quoi parle-ton ?
- Éléments de méthode : comment repérer et qualifier les compétences ?

L'approche compétences : le contexte institutionnel

- **Les compétences : le volet « sécurité » de la sécurisation des parcours professionnels**
 - ✓ Création du Haut commissariat à la transformation des compétences, plan d'investissement dans les compétences doté de 15 Mds d'€
 - ✓ Création de France Compétences début 2019
 - ✓ Création des opérateurs de compétences (ex OPCA) : co-construction des certifications, GPEC, offre de service de proximité, logique de regroupement par filière
- **Pour les individus : une individualisation et une responsabilisation accrue pour « choisir leur vie professionnelle tout au long de leur carrière »**
 - ✓ Rénovation du CPF (crédit en Euros, conditions d'accès) et renforcement du Conseil en évolution professionnelle notamment pour les salariés,
 - ✓ Mise en place du CPF transition professionnelle, (dont accompagnement du projet professionnel)
 - ✓ Nouvelle définition de l'action de formation
- **Pour les entreprises et les branches : intensifier l'investissement dans les compétences des salariés**
 - ✓ Simplification du plan de formation qui devient plan de développement des compétences, réforme du système de formation par alternance...
 - ✓ Développement et accès facilité à la formation : nouvelle définition de l'action de formation incluant les formations à distance et celles en situation de travail, refonte de l'alternance

L'approche compétences : apports historiques et théoriques

- **Deux courants de pensée, à l'origine de la notion de compétences**
 - ✓ En économie : la psychologie comportementale s'intéresse aux processus d'apprentissage
 - ✓ En économie : la théorie du capital humain, les compétences sont des ressources
- **Les usages de la notion de compétence vont se développer dans l'éducation et les ressources humaines**
 - ✓ Massification de l'enseignement et avec elle la nécessité d'évaluer la « performance éducative »
 - ✓ Développement de la standardisation du travail : « simplifier » la manière dont fonctionne l'individu dans le cadre du travail pour des besoins opérationnels
 - ✓ Accompagner les mutations de l'emploi et des organisations productives
 - ✓ Individualisation des parcours

L'approche compétences : l'harmonisation européenne

- **En France, le « modèle de la compétence » apparaît avec les restructurations d'entreprises industrielles (années 1980)**
 - ✓ Soutenu et encouragé par les pouvoirs publics ; développement du bilan de compétences, de la GPEC, du DIF, ...
- **La stratégie européenne à l'origine de l'approche par les compétences dans l'éducation**
 - ✓ Le processus de Bologne (1998) : rapprocher les systèmes d'études supérieures européens
 - ✓ La stratégie de Lisbonne (2000) marque l'entrée dans l'économie de la connaissance : « *chaque individu doit être doté des compétences nécessaires pour vivre et travailler dans cette nouvelle société de l'information* »
 - ✓ 2006 : adoption en France du socle commun des « *Compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie* »
- **Un nouveau tournant sous l'impulsion de l'Union européenne en 2010, puis 2016**
 - ✓ « Agenda for New skills for new jobs » vise à anticiper les besoins en emplois et en compétences, améliorer l'employabilité des individus, réduire les difficultés d'appariement sur le marché du travail

Compétences : proposition de définitions

- « Une compétence est une capacité à réaliser une action donnée selon des critères d'efficacité et de qualité ; elle renvoie à un « savoir-agir », qui mobilise des savoirs et des savoirs faire sur la base de comportements. Cette compétence s'appuie sur les ressources apportées par la personne et par l'organisation dans laquelle la compétence s'exerce » (CNCP).
- **Les compétences transversales sont « des compétences génériques** mobilisables dans diverses situations professionnelles (ce qui ne signifie pas pour autant qu'elles soient mobilisables d'emblée dans toute situation professionnelle). »
 - ✓ « Compétences de base », « compétences clés », « socle commun de connaissance et de compétences »
 - ✓ Compétences qui correspondent à des aptitudes comportementales, organisationnelles ou cognitives

Source : F. Lainé, « Compétences transversales et compétences transférables : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles » Note d'analyse n° 2049, avril 2011, Centre d'Analyse stratégique

Les référentiels de compétences socle

Compétences clés – cadre européen de référence <i>Commission européenne</i>	Socle commun <i>Éducation nationale et enseignement supérieur</i>	Référentiels de compétences des mentions de licence <i>Éducation nationale et enseignement supérieur</i>	CléA <i>Partenaires sociaux (COPANEF)</i>
Communication dans la langue maternelle	Maîtrise de la langue française	Se servir aisément des différents registres d'expression écrite et orale de la langue française	Communication en français
Communication en langues étrangères	Pratique d'une langue vivante étrangère	Se servir aisément de la compréhension et de l'expression écrites et orales dans au moins une langue vivante étrangère	
Compétences mathématiques ainsi qu'en sciences et technologies	Principaux éléments de mathématiques et de la culture scientifique et technologique	Analyser et synthétiser des données en vue de leur exploitation	Utilisation des règles de base de calcul et du raisonnement mathématique
Compétence numérique	Maîtrise des techniques usuelles de l'information et de la communication	Utiliser les outils numériques de référence et les règles de sécurité informatique pour acquérir, traiter, produire et diffuser de l'information ainsi que pour collaborer en interne et en externe	Utilisation des techniques usuelles de l'information et de la communication numérique

.../...

**Tableau comparatif des référentiels de
compétences de base ou socle**

.../...

Apprendre à apprendre	Culture humaniste	Développer une argumen- tation avec esprit critique	Capacité à apprendre tout au long de la vie
Compétences sociales et civiques	Compétences sociales et civiques		
Esprit d'initiative et d'entreprise	Autonomie et initiative		Aptitude à travailler en autonomie et à réaliser un objectif individuel
Sensibilité et expression culturelles			
		Utiliser et sélectionner diverses ressources spécialisées pour documenter un sujet	
			Aptitude à travailler dans le cadre de règles définies d'un travail en équipe
			Maîtrise des gestes et postures et respect des règles d'hygiène, de sécurité et environne- mentales élémentaires

Source : *Compétences transférables et transversales. Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ? REC, France stratégie, avril 2017*

7/12/2018

Repérer et qualifier les besoins en
compétences

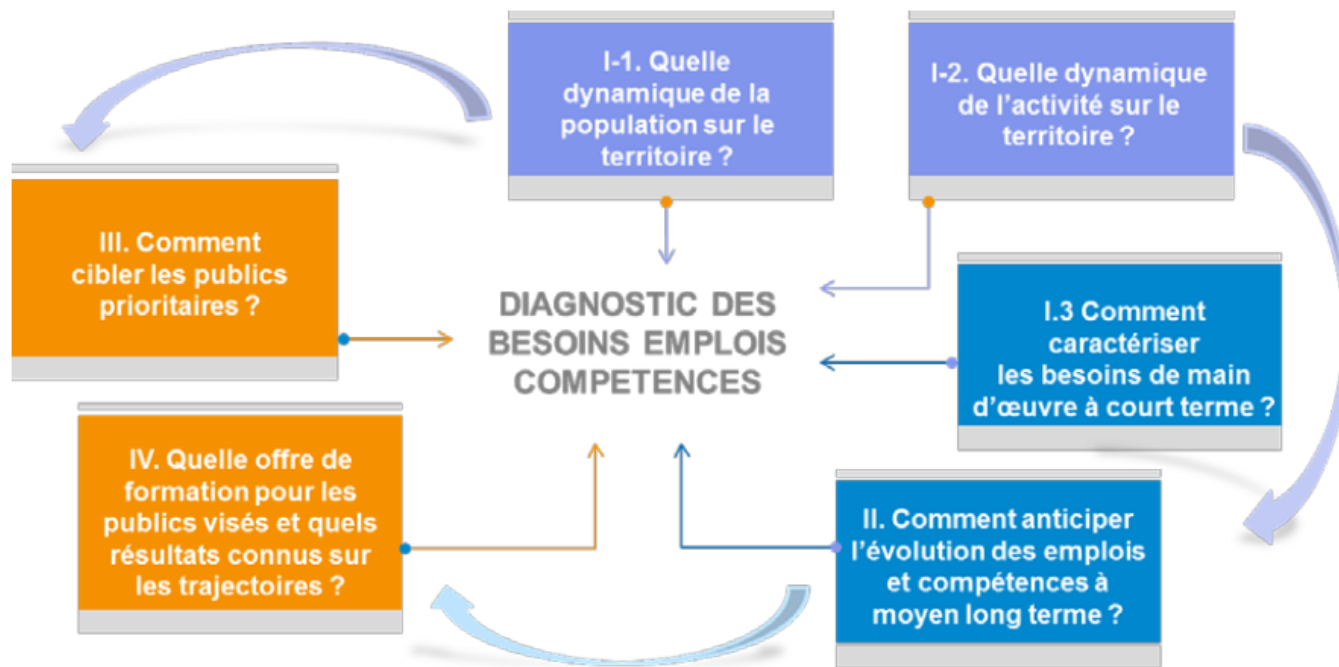
12

Sommaire

- Le Réseau emplois compétences
- L'approche compétence, de quoi parle-ton ?
- Éléments de méthode : comment repérer et qualifier les compétences ?

Les compétences, une brique du diagnostic emploi formation

Schéma 1 – La démarche d'analyse pour construire un diagnostic des besoins en emploi et en compétences



Repérer et qualifier les compétences : quelles sources ?

- Pas de « référentiel » unique, ni partagé pour décrire les compétences et pas de définition commune.
- Quelques sources statistiques existent pour qualifier les compétences
 - ✓ Enquête **PIAAC** de l'OCDE : compétences des adultes de 16 à 65 ans en Littératie, Numératie, et résolution de problèmes
 - ✓ Base de données **WISE** de l'OCDE : un système d'information de 64 indicateurs sur les compétence, les besoins, les inadéquations
 - ✓ Enquête complémentaire **Besoin de main d'œuvre** (BMO – Pôle emploi – Credoc) et les données sur les offres et demandes d'emploi de Pôle emploi
 - ✓ **Enquête condition de travail** : « déduit » des compétences de situations spécifiques de travail

Les compétences, exemple d'outil de repérage des besoins

L'outil Forma'Diag, Pôle emploi



pôle emploi Région
Provence-Alpes-Côte d'Azur

**AIX EN PROVENCE -
GARDANNE - SALON DE
PROVENCE**

NOMBRE DE DEMANDEURS D'EMPLOI DANS LE BASSIN
37087

PART DES NON QUALIFIÉS DANS LES DEFM DU BASSIN
48.641%

PART DES NON QUALIFIÉS DANS LES DEFM DE LA RÉGION
58.922%

NOMBRE D'ENTRÉES EN FORMATION DANS LE BASSIN
4041

Les données clés de la formation

Les essentiels par bassin

Taux de retour à l'emploi des
formations réalisées

LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER DANS LE BASSIN

Les compétences à développer Les savoirs-être professionnels

CHOIX DU BASSIN
AIX EN PROVENCE - GARDANNE - SALON DE PROVENCE

Compétence	Part des offres d'emploi demandant la compétence	Surreprésentation ou sous-représentation de la compétence dans le bassin par rapport au niveau national	Surreprésentation ou sous-représentation de la compétence dans le bassin par rapport au niveau régional
Nettoyage - entretien de locaux	***	= =	-
Gestion de situations interpersonnelles, difficiles ou d'urgence	***	-	= =
Organisation d'une action ou pilotage d'un projet	***	++	++
Gestion des stocks et inventaires	***	+	+
Relation client	***	= =	= =
Vente	***	= =	= =
Manutention	**	+	= =
Contrôle de la conformité d'un produit, d'un service ou d'un équipement	**	= =	= =
Aide à la vie quotidienne	**	+++	++
Diagnostic et analyse d'un besoin	**	++	+++

Les compétences, exemple d'outil de repérage des besoins

L'outil Forma'Diag, Pôle emploi

Les compétences à développer

Les savoir-être professionnels

Savoir être professionnel



Part des offres d'emploi demandant ce savoir-être

▼	Autonomie	***
▼	Rigueur	***
▼	Sens de l'organisation	***
▼	Travail en équipe	***
▼	Réactivité	**
▼	Capacité d'adaptation	**
▼	Sens de la communication	**

Les compétences, exemple d'outil de repérage des besoins

Exploitation de l'enquête condition de travail (ECT), France stratégie – Pôle emploi

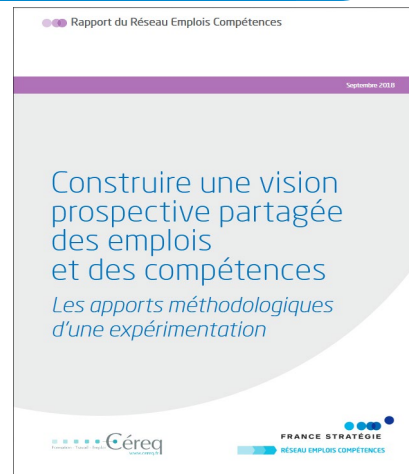
12	Attention visuelle ou sonore	<i>Capacité à maintenir son attention dans la durée</i>	1. Conducteurs d'engins du bâtiment et des travaux publics 2. Conducteurs de véhicules 3. Artisans et ouvriers artisanaux 4. Ouvriers qualifiés des travaux publics 5. Ouvriers non qualifiés de la mécanique Cliquez sur l'image 
13	Travail sous pression	<i>Capacité à travailler sous pression</i> <i>Capacité à gérer le stress</i>	1. Infirmiers, sages-femmes 2. Aides-soignants 3. Cuisiniers 4. Enseignants 5. Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie-restauration Cliquez sur l'image 

Qualifier les compétences : limites des approches statistiques

- **L'identification des besoins en compétences via des outils statistiques est encore exploratoire et limitée**
 - ✓ Bases limitées à quelques compétences (cf. PIAAC)
 - ✓ Données exploitables uniquement au niveau national ...
 - ✓ Forma'Diag : « indicateur de compétences par bassin est estimé et à considérer avec prudence » ; uniquement sur les offres d'emploi publiée (hors « marché caché »)
 - ✓ Difficultés de recrutement pas toujours liées à un déficit de compétences
- **Des approches complémentaires et qualitatives sont nécessaires pour qualifier ces besoins**
 - ✓ Les indicateurs doivent être fortement relativisés car les compétences sont intimement liées aux organisations du travail et aux situations de travail où elles sont mobilisées (cf. définition)

Vision prospective partagée emplois compétences : VPPEC

- **Une approche renouvelée de la prospective issue d'une expérimentation**
 - ✓ Une recommandation du Conseil national de l'industrie issue d'un avis sur la formation initiale destinée à améliorer l'interaction entre l'industrie et le système éducatif : « Élaborer pour chaque CSF une vision prospective partagée des emplois et des compétences, à partir des stratégies industrielle »
 - ✓ France Stratégie – avec l'appui du Céreq, ont conduit une expérimentation sur deux filières : Numérique et Valorisation des déchets ; filière des métiers du sport en cours
- **Un guide pour synthétiser les apports méthodologiques de l'expérimentation**
 - ✓ Les trois phases de la démarche



VPPEC : l'amorçage du processus (1^{ère} phase)

Enjeu : mobiliser autour de la démarche

- **Construire un collectif adapté : réunir des représentants des parties prenantes,**
 - ✓ Les acteurs économiques et sociaux de la filière
 - ✓ Les partenaires de l'éducation nationale et de la formation
 - ✓ Les experts nationaux et régionaux de l'analyse des emplois et des compétences
- **Une réunion de lancement (séminaire) pour poser les règles du jeu**
 - ✓ Une réunion sous forme de séminaire élargi pour favoriser l'expression des attentes des parties prenantes de la filière (éducation nationale, instances EFOP, partenaires sociaux)
 - ✓ Mobiliser les acteurs pour constituer un groupe de travail qui va s'engager dans la durée

Trois étapes d'élaboration de la vision partagée (2^{ème} phase)

Variable Étape	Temps	Action	Professionalisation
1 ^{re} étape	Long terme (5-10 ans et +)	Repérage des tendances structurelles pesant sur la filière	Représentation « idéale-typique » de « métiers nouveaux »
2 ^e étape	Moyen terme (3-5 ans)	Préparation des cadres d'action pour faire évoluer les métiers repérés	Cartographie des métiers et/ou des compétences qui composent le « cœur » des activités de la filière
3 ^e étape	Court terme (1 à 2 ans)	Réflexion sur des montages partenariaux à visée opérationnelle	Élaboration de programmes de formation ou de dispositifs de professionnalisation en réponse à des enjeux de court terme

La valorisation des travaux : passer à l'action (3ème phase)

Enjeu : produire des messages appropriables par le plus grand nombre

- **Construire une référence commune aux acteurs et partenaires de la filière**
 - ✓ Mise en débat des principaux messages portés par le groupe : synthétisé dans un rapport
 - ✓ Illustration : filière numérique
- **Diffuser ces messages pour favoriser une déclinaison concrètes**
 - ✓ Auprès des acteurs de l'orientation (pour diffusion aux jeunes et adultes), par exemple, rendre lisible les métiers et compétences cœurs de la filière numérique à moyen terme
 - ✓ Auprès des acteurs de l'éducation et de la formation pour adapter l'offre de formation (contenus et pédagogie) : Rectorats (DAFPIC et DAFCO), établissements ,...

Illustration : VPPEC pour la filière numérique

Famille de métiers	Intitulé des métiers
Programmation et développements	Développeur Ingénieur étude et développement Architecte logiciel
Métiers de l'intelligence artificielle et de la donnée	Administrateur de bases de données Data analyst Data scientist
Infrastructures, clouds, réseaux et data centers	Technicien Cloud et réseaux Ingénieur Cloud et réseaux Architecte Cloud et réseaux / Urbaniste
Maintenance, assistance et support pour l'exploitation	Technicien de maintenance, support et services aux utilisateurs en informatique
Interfaces utilisateurs et créations numériques	Web designer Designer d'expérience et d'interface Ergonome Directeur artistique Showrunner / Story architect / Transmedia producer
Direction, management et stratégie	Manager de projet Manager d'équipe Responsable de la stratégie et de la prospective Chargé des relations avec l'écosystème Coach agile, product owner Business analyst Directeur des systèmes d'information Responsable sécurité des systèmes d'information
Communication et marketing	Community manager Social Media Manager Marketeur digital Chargé de référencement Analyste de trafic
Commerce	Chargé de clientèle Ingénieur d'affaires / Chargé d'affaires Ingénieur commercial Ingénieur avant-vente
Expertise et conseil	Responsable cybersécurité Consultant / expert métier Expert en protection des données Expert en propriété intellectuelle

• Répertoire des métiers cœurs du numérique :

- ✓ Commun à plusieurs branches (ESN, logiciel, télécom)
- ✓ Métiers du numérique « dur » et des métiers nouveaux ou en évolution
- ✓ Métiers pérennes à moyen terme (gros effectifs /flux de recrutement ou métiers émergents)

• Identification des principales compétences associées à chacun des métiers

er et qualifier les besoins en compétences

Illustration : VPPEC pour la filière numérique

DATA SCIENTIST

Le data scientist est un spécialiste de l'analyse des données massives provenant de sources multiples. Il maîtrise l'informatique et l'économétrie. Ses exploitations de données sont censées apporter une valeur ajoutée au bénéfice du client interne ou externe. Ainsi, il doit bien connaître le secteur du client ou la fonction en entreprise auquel s'adressent ses résultats et recommandations.

numérique connaissance
expérience **formation**
qualification compétences

Niveau minimum d'accès : Bac +4

❖ Formation Initiale

Le métier de data scientist est accessible par des formations de niveau Bac +4 à Bac +5 en ingénierie informatique, en marketing ou encore spécialisées en statistiques. Il y a de plus en plus de formations spécifiques

❖ Formation continue

Ce métier est également accessible par le biais de la formation continue. Le **réseau des Carif-Oref** recense **25 formations** qui sont tout public dont six potentiellement éligibles au compte personnel de formation.

numérique connaissance
expérience **compétences**
qualification compétences

Connaissances en analyse statistique, en architecture, en programmation et développement, en analyse prédictive (machine learning), en data mining.

Maîtrise de l'anglais, des outils du Big data, des outils de stockage et traitement des données/frameworks, de l'architecture des bases de données décisionnelles (data warehouse).

Synonymes : Scientifique des données.

Perspectives d'évolution : Chief data officer ;
Directeur des systèmes d'information.

Statut : Salarié au sein d'une entreprise utilisatrice.

Environnements porteurs : À l'heure du Big Data, la donnée est désormais un outil stratégique pour de nombreux organismes au regard de la croissance de ces données et de leur potentiel commercial.

numérique connaissance
expérience **emploi**
qualification compétences

La méthodologie VPPEC apports et limites

- **Une méthodologie qui a des intérêts certains**
 - ✓ Approche adaptée à des contextes de mutation importants des métiers et des compétences
 - ✓ Une démarche de co-construction intéressante pour prendre de la distance par rapport à des postures institutionnelles, permet de produire un diagnostic partagé
- **Mais qui reste à consolider**
 - ✓ Des limites liées aux postures « intuitu personae » pour la mise en œuvre des actions
 - ✓ La définition du périmètre de la filière peut rester mouvant : pas toujours d'accord final sur les grandes données et tendances macro sur l'emploi ... ni les métiers
 - ✓ La troisième phase suppose d'identifier des lieux de prise de décisions pour passer à l'action (Comités stratégiques de filière, CPC, instances locales, ...)
 - ✓ Jusqu'ici, pas d'expérimentation régionale : quelles approches territoriales ?

Pour aller plus loin : bibliographie

- [Compétences transversales et compétences transférables, Réseau Emploi Compétences](#), France Stratégie, 2017
- [Situation de travail, compétences transversales et mobilité entre métiers](#), France Stratégie - Pôle Emploi, 2018
- [Elaboration des pactes régionaux d'investissement dans les compétences : sources et usages des données](#), France Stratégie, juillet 2018
- [Construire une Vision Prospective partagée des emplois et des compétences](#), les apports méthodologiques d'une expérimentation, France Stratégie, septembre 2018