

# ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Vol. 9/10

## ANTICIPER LES BESOINS DE COMPÉTENCES DE L'ÉCONOMIE LYONNAISE



Novembre 2020  
Boris Chabanel  
**UTOPIES**®

**GRANDLYON**  
la métropole

# NOVEMBRE 2020  
**Métropole de Lyon**

■ **Coordination**

Nicolas Leprêtre, Eddy Maaroufi, Jean-Loup Molin (DPDP)

■ **Enquête, analyse, rédaction**

Boris Chabanel (Utopies)

■ **Réalisation**

Nathalie Joly (DPDP)

Illustration de couverture : AdobeStock



<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>p.5</b>
--------------------------	------------

**CONTEXTE : une ambition politique réaffirmée  
en faveur du développement des compétences au niveau national ..... p.7**

Plan d'investissement dans les compétences et loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel de 2018 .....	p. 7
Des réformes qui oscillent entre consolidation, ambition et inachèvement .....	p. 8
Le Pacte régional d'investissement dans les compétences Auvergne-Rhône-Alpes .....	p. 11

**ENJEU : pourquoi poser la question des compétences  
à l'échelle des métropoles ? ..... p. 13**

Parce que la question des compétences rejoint certaines de leurs priorités stratégiques .....	p. 13
Parce que les travaux d'analyse des besoins de compétences engagés à l'échelle nationale, régionale ou locale peuvent sembler insuffisants pour éclairer les besoins spécifiques du territoire lyonnais (voir annexe) .....	p. 14
Parce que les actions d'anticipation et de développement des compétences engagées par les acteurs de la région lyonnaise apparaissent difficiles à évaluer ..	p. 15

**Annexe : l'analyse prospective des compétences : quels acteurs-ressource ? .....p. 17**

Au niveau international .....	p. 17
Au niveau européen .....	p. 18
Au niveau national .....	p. 18
Au niveau régional.....	p. 21
Au niveau local .....	p. 21





Dans un contexte de développement de l'offre d'enseignement supérieur privée sur son territoire, la Métropole de Lyon souhaite mettre en regard la question de l'offre de formation avec celle des besoins de compétences de l'économie lyonnaise, aussi bien du point de vue des entreprises que des actifs. Pour éclairer cette question des compétences, cette note de veille propose trois éléments de cadrage à partir de différentes ressources documentaires :

- Quelle place donnée au développement des compétences dans l'agenda politique national ces dernières années ?
  - En quoi la question de l'anticipation des besoins de compétences de l'économie lyonnaise peut-elle constituer un enjeu pour la Métropole de Lyon ?
  - Quels sont les principaux acteurs ressource en matière d'analyse et d'anticipation des compétences ?
- 

## Définir la notion de compétence<sup>1</sup>

Selon la Commission nationale des certifications professionnelles, une compétence se traduit par une capacité à combiner un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être en vue de réaliser une tâche ou une activité s'inscrivant dans une finalité professionnelle. Cette approche des compétences « en situation » se justifie par le fait que le besoin en compétences exprimées par les entreprises lorsqu'elles recrutent est en partie commun à toutes les offres d'emploi relatives à un même métier et en partie spécifique à l'entreprise qui recrute.

De même, les individus acquièrent des compétences au cours de leur formation initiale, de leurs expériences professionnelles ou de formations continues. Les manières d'acquérir des compétences étant multiples, elles sont en partie communes à tous les individus ayant obtenu le même type de diplôme et en partie spécifiques au parcours de chacun. Ainsi, pour un même métier, les compétences recherchées par les entreprises, tout comme celles détenues par les salariés qui exercent ce métier, sont à la fois communes et singulières.

---

1. Réseau Emplois Compétences – Prospective régionale et sectorielle de l'emploi Quelles méthodes, quels horizons et quelles sources ? – France Stratégie, juillet 2017





# UNE AMBITION POLITIQUE RÉAFFIRMÉE EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES AU NIVEAU NATIONAL<sup>2</sup>

## LE PLAN D'INVESTISSEMENT DANS LES COMPÉTENCES ET LA LOI POUR LA LIBERTÉ DE CHOISIR SON AVENIR PROFESSIONNEL DE 2018

Si l'enjeu de développement des compétences n'est pas nouveau et a fait l'objet de plusieurs lois ou accords nationaux depuis le début des années 2000, il semble avoir pris une place de premier plan à l'agenda politique national. Annoncé par le gouvernement en septembre 2017, le Grand Plan d'Investissement affirme la volonté de construire « un nouveau modèle de croissance qui développera et valorisera les compétences de chaque français, qui facilitera l'innovation et la mobilité sociale, et qui favorisera de nouveaux modes de vie plus économes en ressources ».

Parmi les quatre orientations stratégiques de ce plan figure un **axe « Édifier une société de compétence »** doté de 15 Milliards€. Ce dernier s'est traduit en 2018 par la mise en place d'un **« Plan d'Investissement dans les compétences »** (PIC), accompagné d'une loi de « transformation du système de formation professionnelle », dont les objectifs sont les suivants :



INVESTIR  
DANS VOS  
COMPÉTENCES

- ➔ Former un million de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés et un million de jeunes éloignés du marché du travail ;
- ➔ Répondre aux besoins des métiers en tension dans une économie en croissance ;
- ➔ Contribuer à la transformation des compétences, notamment liée à la transition.

LOI POUR LA LIBERTÉ DE CHOISIR  
SON AVENIR PROFESSIONNEL

- ➔ Donner de nouveaux droits aux personnes pour leur permettre de choisir leur vie professionnelle tout au long de leur carrière, en développant et facilitant l'accès à la formation ;
- ➔ Renforcer l'investissement des entreprises dans l'adaptation des compétences de leurs salariés.

2. Ministère du travail – dossier de presse : Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel la loi en 10 points clés - août 2018 / Ministère du travail – dossier de presse : Le plan d'investissement dans les compétences. Un investissement sans précédent en faveur des publics les plus éloignés de l'emploi – octobre 2018 / Annexe au projet de loi de finances pour 2019. Formation professionnelle / France Stratégie, Compétitivité: que reste-t-il à faire ? – 2017-2027, Actions critiques, mars 2016 / Fédération de la Formation Professionnelle & Astères, Libérer la formation. Manifeste pour une formation réellement continue et inclusive, juin 2016 / Terra Nova, « Rapport sur la formation professionnelle. Entrer et rester dans l'emploi : Un levier de compétitivité, un enjeu citoyen », juin 2014

---

## DES RÉFORMES QUI OSCILLENENT ENTRE CONSOLIDATION, AMBITION ET INACHÈVEMENT

### ► CONSOLIDATION

À bien des égards, le PIC et la loi « Avenir professionnel » se situent dans le prolongement des réformes précédentes dont ils consolident les constats, les principes et les outils. Au registre des constats, se trouvent réaffirmés :

- **La persistance d'un chômage de masse** qui détonne par rapport à certains de nos voisins européens, ainsi que le caractère déterminant du niveau de qualification initial dans l'exposition au risque de chômage ;
- **Le besoin d'élévation et d'actualisation permanente des compétences des actifs soulevé** par l'accélération des mutations socio-économiques (en particulier, transition numérique et transition écologique) ;
- **Un déficit de compétence de la population active** (sorties précoces du système éducatif, déficit de compétences des adultes, seniors sous-qualifiés...) ;
- **Un système de formation continue qui ne bénéficie pas à ceux qui en ont le plus besoin** mais profite d'abord aux personnes les mieux insérées sur le marché de l'emploi ;
- **La persistance de difficultés de recrutements et de métiers en tension du côté des entreprises.**

Au registre des principes, l'objectif de **sécurisation des parcours professionnels par le développement de dispositifs attachés à la personne plutôt qu'à l'emploi** se trouve lui aussi réaffirmé à travers la consolidation du système d'accès à la formation sur initiative individuelle pour permettre à chaque salarié et demandeur d'emplois de gérer directement ses droits et ses choix en matière de formation sans intermédiaire et quelle que soit sa situation de départ. De même, la volonté de **« mettre le paquet » sur la formation des personnes fragilisées en matière d'accès et de retour à l'emploi** se traduit par une nouvelle amplification des moyens après le plan « 500 000 formations supplémentaires » pour les demandeurs d'emploi lancé en 2016 durant le précédent quinquennat. Enfin, dans le prolongement des démarches d'anticipation des compétences menées en France depuis de nombreuses années et de la mise en place du Réseau Emplois Compétences en 2014 (cf. annexe), le législateur reprend à son compte la nécessité de **mieux identifier les emplois, les activités et les compétences de demain**, afin de permettre aux actifs de s'orienter vers les métiers de demain, aux entreprises et aux branches professionnelles, et aux acteurs de la formation et de l'emploi d'anticiper les nouveaux besoins en compétences et de concevoir des parcours de formation adaptés.

Enfin, le PIC et la loi « Avenir professionnel » viennent renforcer et compléter les outils existants, notamment :

- **Mise en place du nouveau Compte Personnel de Formation (CPF)** : fusion du CPF créé par la loi de 2014 et du congé individuel de formation ; lancement en novembre 2019 de l'application mobile et internet **« Moncompteformation »** ; CPF comptabilisé non plus en heures mais en euros : le CPF est crédité de 500 euros par an pour les salariés à temps plein (dans la limite de 5 000 euros), et des **droits renforcés sont accordés aux actifs les moins qualifiés** (800 euros dans la limite de 8 000 euros) ; **périmètre des formations accessibles élargi** à tous les diplômés et





titres enregistrés au répertoire national des certifications professionnelles ; mise en place d'une modalité particulière du CPF –le **CPF de transition professionnelle**– visant à financer des formations certifiantes, plus longues pour des salariés souhaitant changer de métier ou de profession.

- **Renforcement du Conseil en Évolution Professionnelle (CEP) pour aider les actifs à choisir et à construire leur projet professionnel et accéder au CPF** : accompagnement assuré par le service public de l'emploi pour les demandeurs d'emploi ; sélection de nouveaux prestataires de CEP pour les actifs occupés (salariés et travailleurs indépendants hors agents publics).
- **Lancement d'appels à projets destinés aux branches professionnelles** pour développer la prospective et identifier en temps réel les compétences dont les entreprises ont besoin.

## AMBITION

Le PIC et la loi «Avenir professionnel» semblent également porteurs d'une **vision politique particulièrement ambitieuse de l'enjeu du développement des compétences** :

- **Les compétences comme bien commun** : «La réussite et la performance économique passeront par notre capacité à construire une société de compétences», «gagner la bataille des compétences»... Les compétences sont présentées comme «la clef de l'emploi et de la compétitivité de demain», comme un patrimoine de la nation qu'il convient de faire fructifier et de développer à travers un effort majeur d'«investissement dans les compétences», au même titre que les investissements dans les infrastructures ou l'innovation. Ce message politique particulièrement appuyé sur la valeur des compétences tend à contrebalancer les débats abordant le travail avant tout comme un coût à réduire, alors que les théories de la croissance montrent depuis plus de 60 ans que la qualité du capital humain est un des déterminants essentiels de la croissance économique.
- **Les compétences comme levier d'émancipation** : «briser le déterminisme social de l'absence de qualifications», «améliorer massivement la qualification des personnes éloignées de l'emploi», «inclusion de tous dans la société de la connaissance»... Le développement des compétences apparaît comme «la meilleure des protections contre le chômage» et le levier offrant à chacun «la liberté de choisir sa voie, son métier». Cette importance accordée au «capital compétences» dans la capacité des personnes à accéder et se maintenir dans l'emploi, et s'inscrire dans une trajectoire professionnelle choisie et ascendante, apparaît là aussi comme un contrepoint aux explications traditionnelles du chômage structurel par le manque de flexibilité du marché de l'emploi et le défaut d'implication et de motivation des personnes dans leur recherche d'emploi.

## INACHÈVEMENT

En revanche, ce cadrage politique n'apporte pas de traduction concrète à l'**enjeu de compétitivité lié au développement des compétences**. De même, il semble ne pas être allé au bout de l'intention affichée concernant le **renforcement de l'investissement des entreprises dans l'adaptation des compétences de leurs salariés**. Inscrit dans l'exposé des motifs de la loi «Avenir professionnel», cet objectif est absent du Grand Plan d'Investissement et des dossiers de presse associés au

PIC et à la loi. Il faut consulter l'annexe au projet de loi de finance 2019 concernant la formation professionnelle pour mieux cerner les mesures concernant la « conception de la formation en entreprise » découlant de la loi, notamment :

- **Des mesures de simplification.** Le plan de formation de l'entreprise est simplifié et devient le plan de développement des compétences. Les différentes catégories de formations sont réduites de 13 à 4 : action de formation continue), bilan de compétences, actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience, actions de formation par apprentissage.
- **Des mesures concernant les obligations incombant aux entreprises.** L'obligation pour l'entreprise de maintenir l'employabilité des salariés est conservée. Pour les entreprises de plus de 50 salariés, l'obligation d'entretiens professionnels tous les 2 ans est maintenue, et son non-respect peut donner lieu à la sanction d'un abondement obligatoire du CPF du salarié lésé.
- **Des mesures en termes de gouvernance.** Au sein des entreprises, la co-construction d'un parcours de formation entre le salarié et son employeur pourra être favorisée par un accord collectif avec les partenaires sociaux. Au niveau du système de formation, à l'exception de l'enseignement supérieur, tous les diplômes et titres professionnels nouveaux ou revus des ministères seront établis après avis conforme de commissions professionnelles consultatives comportant, au moins pour moitié de leurs membres, des représentants des partenaires sociaux.

Au total, le caractère stratégique du développement des compétences pour la compétitivité du pays n'est pas explicité et ne fait pas l'objet de mesures spécifiques. Le renforcement de l'investissement des entreprises dans l'adaptation des compétences de leurs salariés quant à lui semble envisagé avant tout comme une question de simplification des outils à leur disposition, de renforcement (à la marge) des obligations des entreprises, et d'implication indirecte de celles-ci (via les partenaires sociaux ou les branches) dans les instances de certification des formations et démarches d'anticipation des compétences. Ici aussi, le rôle spécifique des entreprises en tant que lieu d'acquisition des compétences n'est pas explicité.



## Le Pacte régional d'investissement dans les compétences Auvergne-Rhône-Alpes

La mise en œuvre du Plan d'Investissement dans les Compétences national est déclinée à l'échelle des régions à travers l'élaboration de Pactes régionaux d'investissement dans les compétences 2019-2022, signés par l'État et les Régions intéressées, en associant les partenaires régionaux. Adopté en avril 2019, le **Pacte Auvergne-Rhône-Alpes** est doté de 652 M€ sur 4 ans pour 109 000 parcours, auquel s'ajoute l'effort propre de Pôle emploi pour un montant de 191 M€, le Pacte s'appuie sur un diagnostic des besoins du territoire, des entreprises et des personnes en recherche d'emploi réalisé à l'été 2018 en association avec l'ensemble des acteurs. Ce diagnostic a permis d'identifier **13 domaines d'excellence stratégiques pour l'économie régionale**<sup>3</sup>, qui ont fait l'objet d'un travail commun avec les branches professionnelles pour définir les enjeux (vision prospective), identifier et quantifier les difficultés de recrutement et élaborer des parcours type susceptibles d'orienter les demandeurs d'emploi vers ces métiers porteurs.

Le pacte affirme l'**engagement des signataires en faveur du développement d'une approche de la formation par compétences**, à travers l'accompagnement de l'adaptation de l'économie régionale aux mutations structurelles liées à la révolution numérique et au développement durable, en développant les compétences requises et en prenant en compte les risques liés à l'obsolescence des compétences. Reprenant à son compte le premier axe d'intervention du PIC au niveau national, le pacte ARA souligne l'**importance et la complexité des efforts d'anticipation des besoins en compétences de l'économie régionale** :

“ Les transformations de l'emploi procèdent de deux tendances lourdes : leur niveau croissant d'incertitudes et la maille du diagnostic qui passe du métier à l'activité. En effet, dans un contexte où la moitié des emplois existants est susceptible d'évoluer, dans leur contenu, de façon significative à très importante, la mise en place d'une approche compétences au plus près de la réalité du travail est indispensable. Disposer de données prospectives fiables sur les besoins en compétences représente un enjeu déterminant pour la sécurisation des parcours professionnels, l'employabilité des personnes et le développement des organisations et des territoires. Or l'identification précise et concrète des besoins de compétences est aujourd'hui particulièrement délicate. Cet enjeu est d'autant plus essentiel que les entreprises indiquent très fréquemment qu'elles ont des postes à pourvoir mais qu'elles rencontrent des difficultés pour trouver les personnes répondant à leurs attentes. Les entreprises ont bien souvent des difficultés également à identifier leurs besoins de compétences et à les formaliser. „

Dans ce contexte, le **renforcement de la capacité à recueillir et analyser en continu les besoins de compétences des entreprises constitue l'une des orientations stratégiques du Pacte ARA**, à travers la mise à jour régulière du diagnostic des besoins de développement des compétences, le développement d'un outil d'aide à la décision accessible à tous les partenaires, l'organisation de forums territoriaux des compétences. **Le travail de diagnostic portera à la fois sur l'identification des besoins en compétences des entreprises et des secteurs clés de l'économie régionale (à court terme et de façon prospective), la demande sociale, c'est-à-dire l'identification des acquis et des besoins des personnes en recherche d'emploi, en prenant en compte l'offre de formation existante sur le territoire.** L'animation de ce diagnostic sera réalisée par le groupe de travail animé par Via-Compétences associant la DIRECCTE, l'Éducation nationale, Pôle emploi, le Conseil régional et l'Urssaf. Le groupe de travail consultera et associera les branches professionnelles (et leurs outils paritaires, OPCO et OPMQ) et les partenaires sociaux et présentera ses travaux à échéances régulières au Crefop (Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles), afin de mettre en commun et d'intégrer les données et analyses de chacun, et de construire un référentiel compétences partagé.

3. Industrie du futur et production industrielle ; Plasturgie ; Aéronautique ; Bâtiments et Travaux Publics ; Numérique ; Service à la personne ; Agriculture, Agroalimentaire, Forêt ; Énergie ; Nucléaire ; Mobilité, systèmes de transport intelligents ; Sport, montagne et tourisme ; Force de vente ; Métiers de bouche.



## POURQUOI POSER LA QUESTION DES COMPÉTENCES À L'ÉCHELLE DES MÉTROPOLIS ?<sup>4</sup>



L'ambition, les moyens et l'organisation<sup>5</sup> déployés au niveau national et régional en faveur du développement des compétences des salariés et demandeurs d'emploi, de même que le paysage des acteurs et dispositifs dédiés à l'analyse des besoins de compétences (voir annexe), apparaissent relativement étoffés. Pour autant, investir davantage l'enjeu des compétences au niveau de son territoire peut présenter un intérêt stratégique pour les métropoles au regard des éléments d'analyse qui suivent.

### PARCE QUE LA QUESTION DES COMPÉTENCES REJOINT CERTAINES DE LEURS PRIORITÉS STRATÉGIQUES

#### ► Un enjeu de compétitivité, d'attractivité et de performance économiques

Dans un contexte marqué par l'accélération des mutations économiques (intensification de la concurrence internationale, essor des marchés émergents et transformation des marchés matures, accélération du changement technologique avec la révolution numérique...), le développement des compétences constitue un levier essentiel pour permettre aux entreprises de sortir d'une compétition par les coûts en privilégiant une différenciation par l'innovation. En effet, le développement de l'innovation et sa diffusion au sein des entreprises dépendent certes des investissements dédiés (R&D, design, marketing, etc.) mais également de la capacité des collaborateurs à les mettre en œuvre : créativité, autonomie, maîtrise et adaptation des nouvelles technologies, etc. Et parce que les performances en matière d'innovation ne sont jamais acquises une fois pour toute, l'effort d'anticipation et d'amélioration des compétences devient un enjeu permanent. Dès lors, la gestion des compétences peut constituer un levier de développement économique structurant pour la métropole lyonnaise. Elle peut en effet contribuer à l'attractivité du territoire, ainsi qu'à la compétitivité, et donc à l'ancrage local des entreprises, en favorisant l'identification et la satisfaction de leurs besoins en ressources humaines (emplois/métiers stratégiques, émergents, difficiles à pourvoir...).

4. France Stratégie – Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ? – La note d'analyse, n°77, avril 2019 -Eveaere Christophe et Glée Catherine, « Une GPEC territoriale ? De l'outil de gestion à l'institutionnalisation d'une nouvelle forme de GRH », Management & Avenir, 2014/7 n°73 - Anne-Braun Jonas et alii, « Formation initiale et continue : quels enjeux pour une économie fondée sur la connaissance ? », Trésor-Eco, n°165, mars 2016 - Sébastien Le Gall, « La contribution des ressources humaines à la compétitivité territoriale des filiales étrangères », Management & Avenir 2016/5 (n°87). -Jean-Pierre Aubert (sous la direction), « Mutations socio-économiques et territoires : les ressources de l'anticipation », rapport au premier ministre, septembre 2014.

5. La mise en œuvre du PIC et de la loi « Avenir professionnel » se traduit par plusieurs réorganisations d'envergure dans la gouvernance de la politique en faveur du développement des compétences, notamment : création d'une seule instance nationale quadripartite en charge du pilotage et du financement de la formation professionnelle et de l'apprentissage (France compétences), création d'un référentiel unique national de la qualité pour les organismes de formation, Création des opérateurs de compétences (OPCO) par fusion d'un certain nombre d'OPCA-OCTA.

## ► **Un enjeu d'accompagnement des mutations économiques et des transitions professionnelles au sein du marché du travail lyonnais**

Parce que les entreprises et les actifs prospectent le plus souvent au sein d'un marché localisé, la rencontre entre l'offre et la demande de travail se joue d'abord et avant tout dans la proximité. C'est la raison pour laquelle les implications des mutations économiques en matière d'emploi, de métiers et de compétences gagnent à être davantage appréhendées au niveau d'un bassin d'emplois comme celui de la métropole lyonnaise. C'est à cette échelle que la gestion prévisionnelle des compétences peut contribuer à l'agilité des entreprises et à la sécurisation des parcours professionnels face aux mutations économiques, à travers l'identification des emplois/métiers ayant vocation à disparaître, ceux appelés à se transformer, ceux en émergence/croissance, et le développement des compétences permettant d'assurer les transitions locales entre ces différentes catégories d'emplois/métiers.

---

## **PARCE QUE LES TRAVAUX D'ANALYSE DES BESOINS DE COMPÉTENCES ENGAGÉS À L'ÉCHELLE NATIONALE, RÉGIONALE OU LOCALE PEUVENT SEMBLER INSUFFISANTS POUR ÉCLAIRER LES BESOINS SPÉCIFIQUES DU TERRITOIRE LYONNAIS**

(voir annexe)

### ► **Des travaux couvrant imparfaitement les secteurs structurants de l'économie lyonnaise**

Les études lancées à l'échelle nationale se multiplient ces dernières années dans le cadre du Plan d'Investissement dans les compétences et de la démarche d'appui aux mutations économiques du ministère du Travail. Nombre d'entre-elles peuvent présenter un intérêt direct pour la métropole lyonnaise : métiers du numérique, de la gestion des déchets, de la filière automobile, de l'intelligence artificielle, de la transition écologique... Mais des pans importants de l'économie lyonnaise semblent en revanche encore peu couverts : industries pétrolières, industries électriques et gazières, métallurgie, chimie.

### ► **Des travaux n'offrant pas toujours un éclairage qualitatif et prospectif**

La plupart des **Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ) de branches** concernant des secteurs à enjeu pour l'économie lyonnaise n'ont rien produit de significatif en matière d'anticipation des compétences sur la période récente. Par ailleurs, les **Carif-Oref régionaux** (Centre Animation Ressources d'Information sur la Formation / Observatoire Régional Emploi Formation) conduisent le plus souvent des études quantitatives à court terme sur les compétences. À un niveau plus local, on peut faire le même constat concernant les outils mis en place par Pôle Emploi en matière d'analyse des besoins de compétences : statistiques mensuelles du marché du travail, enquête annuelle Besoin de Main d'Œuvre (BMO), Forma'Diag (outil fondé sur un algorithme permettant d'analyser les métiers les plus recherchés au niveau des bassins d'emploi). À noter cependant, Pôle emploi s'est doté de chefs de projet sectoriels qui rencontrent les représentants des branches afin de développer la connaissance des besoins en compétence et co-construire les réponses formation adaptées (en 2018, les secteurs suivants sont couverts : numérique, plasturgie, aéronautique, industrie, nucléaire).



---

## PARCE QUE LES ACTIONS D'ANTICIPATION ET DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ENGAGÉES PAR LES ACTEURS DE LA RÉGION LYONNAISE APPARAISSENT DIFFICILES À ÉVALUER

### ► Un constat général : les entreprises s'impliquent peu dans la gestion des compétences de leurs collaborateurs

Sur un plan réglementaire, **les entreprises de plus de 300 salariés ont l'obligation de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** négociées avec les partenaires sociaux. Plus largement, l'employeur est considéré par la loi comme devant « assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi » (art. L.6321-12 du code du travail).

Au-delà des obligations formelles, les études montrent que la plupart des entreprises peuvent trouver un intérêt à s'investir de manière directe et permanente dans le développement des compétences de leurs salariés. Parce que l'accélération du besoin de renouvellement des compétences ne peut être prise entièrement en compte par l'appareil de formation, il revient aux entreprises de s'engager dans une démarche permettant aux travailleurs d'acquérir, de mobiliser et d'actualiser leurs compétences en milieu professionnel. Ce faisant, la gestion des compétences peut permettre aux entreprises d'être plus agiles face aux chocs économiques et technologiques (par exemple, la transformation numérique de l'économie), de réduire leurs difficultés de recrutement (par une meilleure identification des compétences nécessaires à l'entreprise et le développement du vivier de ressources internes), et de mettre en cohérence l'organisation du travail avec la stratégie d'entreprise.

Pourtant, en dépit de ces multiples bénéfices potentiels, on constate que **seul un quart des entreprises du secteur privé s'engage de manière systématique** dans une politique interne de formation adossée à une évaluation des compétences de leurs collaborateurs. Les entreprises lyonnaises font-elles mieux que la moyenne ?

### ► La Région dessaisie du pilotage de la politique d'apprentissage au profit des branches professionnelles et non impliquée dans le Pacte régional d'investissement dans les compétences

La Région détient une compétence de coordination sur son territoire des politiques de formation professionnelle, notamment au travers du contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP). Mais suite à la loi « Avenir professionnelle » de 2018, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020 le CRPDFOP n'intègre plus la dimension apprentissage dont le pilotage est confié aux branches professionnelles. Cette évolution soulève la question du maintien ou non d'une approche régionale/territoriale des enjeux liés à l'apprentissage.

Par ailleurs, si la Région est engagée dans plusieurs Contrats d'Objectifs Emploi-Formation (COEF) de branches aux côtés de l'État, elle a fait le choix de ne pas être partie prenante du pacte régional d'investissement dans les compétences. Ce positionnement ambigu de la Région peut questionner la pérennité des efforts d'anticipation et de développement des compétences conduits sur le territoire régional.

► **L'implication des acteurs lyonnais de la formation (initiale et continue) et du service public de l'emploi dans les instances et démarches dédiées à l'anticipation et au développement des compétences apparaissent incertaines**

En toute logique, anticiper les compétences nécessaires au fonctionnement et au développement des entreprises constitue un enjeu de première importance pour les acteurs lyonnais de la formation et du service public de l'emploi et de l'insertion, afin d'orienter l'offre et les financements dédiés à la formation en fonction des modes d'alimentation des emplois (sorties de jeunes du système éducatif, formation de demandeurs d'emploi, mobilités professionnelles) par branches, filières, métiers. Toutefois, au regard des informations disponibles, il paraît difficile d'évaluer leur niveau d'implication sur ces questions.

- Dans quelle mesure les **enseignements des démarches d'anticipation des compétences réalisées à l'échelle nationale** par des instances telles que France Stratégie, la Dares ou encore le Céreq, et en particulier les Contrats d'études prospectives (CEP), sont-ils appropriés par les acteurs lyonnais de la formation et du service public de l'emploi ?
- Par ailleurs, si ces derniers peuvent être **parties prenantes des instances et démarches régionales d'anticipation et de développement des compétences** (par exemple, présence du recteur de région académique au sein du Carif-Oref, du Crefop, du Coef industrie de santé, présence de l'université de Lyon au sein du Crefop), quid de leur implication concrète sur le fond des analyses ? Quelle prise en compte de ces travaux dans le cadre de l'évolution de l'offre de formation ?



# ANALYSE PROSPECTIVE DES COMPÉTENCES : QUELS ACTEURS RESSOURCE ?



À la différence des dispositifs d'évaluation des besoins conjoncturels (par exemple, « Enquêtes Besoin de Main d'œuvre annuelles et suivi des métiers en tension » réalisés annuellement par Pôle emploi), les démarches d'analyse prospective visent à anticiper les transformations de l'emploi et des compétences liées aux mutations économiques, sociologiques, technologiques, etc., sur un temps long (au minimum 5 ans). Elles peuvent être distinguées en fonction de trois principaux paramètres :

- **Périmètre géographique** : du niveau mondial au niveau local en passant par les échelons national et régional.
- **Niveau de détail sectoriel** : ensemble des secteurs vs approche sectorielle (compétences pour l'industrie chimique par exemple), en passant par des approches intermédiaires (par exemple : compétences pour l'industrie en général, compétences pour la transition numérique ou écologique...).
- **Objectif quantitatif ou qualitatif** : certaines démarches prospectives ont un objectif avant tout quantitatif<sup>6</sup> (estimer l'évolution du nombre de postes à pourvoir sur un territoire pour différentes activités économiques à un horizon X, et en déduire les tendances sur les besoins en compétences en recourant à des référentiels indiquant les compétences associées à chaque métier), tandis que d'autres démarches visent à identifier les besoins en compétences pour des activités ou métiers plus précis (fiches métiers) sur la base d'informations qualitatives.

Les lignes qui suivent proposent un bref panorama des principaux acteurs publics ou parapublics pourvoyeurs d'expertise en matière d'anticipation des compétences aux niveaux international, européen, national, régional, local. Compte tenu de la demande de la Métropole de Lyon, **cet état des lieux se focalise sur les acteurs susceptibles d'apporter des éclairages prospectifs qualitatifs** portant aussi bien sur des besoins de compétences s'exprimant potentiellement dans n'importe quel secteur (par exemple, des compétences permettant la maîtrise des technologies numériques) et que sur des besoins plus spécifiques aux filières industrielles et/ou au territoire lyonnais.

## ► Au niveau international



Organisation  
internationale  
du Travail

Unique agence « tripartite » de l'ONU, l'**Organisation Internationale du Travail (OIT)** réunit des représentants des gouvernements, employeurs et travailleurs de 187 États Membres pour établir des normes internationales, élaborer des politiques et concevoir des programmes visant à promouvoir le travail décent pour tous les hommes et femmes dans le monde. En matière de compétences, les travaux de l'OIT visent à favoriser l'élaboration de politiques de formation correspondant aux besoins du marché du travail, en anticipant les besoins en compétences pour les emplois de demain et en encourageant l'inclusion sociale des groupes désavantagés en matière de développement de compétences.

Dernières publications : « Skills for a greener future : a global view », 2019.

6. Ce type d'exercice existe en France à l'échelle nationale depuis le début des années 1990 et au niveau régional depuis le milieu des années 2000. Le dernier exercice en date au niveau national a été conduit par France Stratégie et la Dares : voir rapport « Les Métiers en 2022 » publié en 2015 qui détaille les perspectives d'emploi pour environ 80 familles de métiers.



Depuis 2012, l'**OCDE** élabore une stratégie sur les compétences qui a pour objet d'aider les pays membres et partenaires à concrétiser leurs ambitions en matières économique et sociale grâce au renforcement de leurs systèmes de compétences. Depuis 2013, elle se décline aussi au niveau des pays avec la mise en place de projets visant à définir des stratégies ajustées aux contextes nationaux.

Dernières publications : « Stratégie 2019 de l'OCDE sur les compétences - Des compétences pour construire un avenir meilleur », OECD Skills Outlook 2019 ; « Automation, skills use and training », 2018 ; « Obtenir les bonnes compétences », France, 2017.

## ► Au niveau européen



L'agence européenne **Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle)** apporte son soutien à l'élaboration de la politique européenne en matière d'enseignement et de formation professionnels afin de permettre aux travailleurs d'acquérir les bonnes compétences. Parmi ses thèmes de travail, figure l'identification des besoins en compétences : développement des méthodes d'évaluation et d'anticipation des compétences, enquête européenne sur les emplois et les compétences, enquête européenne sur les pratiques des entreprises en matière de développement des compétences, prospective des compétences (avec deux focus : impact du numérique, impact de l'économie verte).

Dernières publications :  
« Skills forecast – trends and challenges to 2030 », 2019 ;  
« Automation risk in the EU labour market : a skill-needs approach », 2018 -  
<https://www.cedefop.europa.eu/fr/themes/identifying-skills-needs>



L'agence européenne **Eurofound** a pour mission de fournir les connaissances nécessaires à la réalisation de la convergence vers le haut des conditions de vie et de travail dans l'Union européenne. Elle aborde la question des compétences à travers ses travaux sur les évolutions du marché du travail et les opportunités et défis de l'ère numérique.

Dernières publications :  
« The future of manufacturing in Europe », 2019 ;  
« Technology scenario : Employment implications of radical automation », 2019 ;  
« Company initiatives to align apprenticeships to advanced manufacturing », 2019.

## ► Au niveau national



Le **ministère du Travail** mène une démarche d'appui aux mutations économiques qui se traduit notamment par l'élaboration de Contrats d'étude prospective (CEP) en partenariat avec les organisations professionnelles et syndicales. Depuis près de trente ans, les CEP permettent de dresser un panorama de l'ensemble des évolutions de la branche professionnelle, du secteur ou du territoire étudié (mutations économiques, technologiques, démographiques et sociales), des conséquences sur les besoins en emploi par métiers, et de l'évolution des compétences des entreprises et des actifs concernés.

Contrats d'étude prospective en cours :  
« Bâtiment », 2019-2021 ; « Filière électricité », 2019-2021 ;  
« Filière automobile », 2019-2022 ; « Intelligence artificielle », 2018-2020.



La **Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares)** du ministère du Travail produit des analyses, des études et des statistiques sur les thèmes du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. Le programme de travail de la Dares comprend un axe « Métiers, qualifications, compétences, mobilité professionnelle ».

Dernières publications :  
« Changer de métier : quelles personnes et quels emplois sont concernés ? », 2018 ;  
« Compétences individuelles et compétences utilisées en situation de travail. Quels constats ? Quelle valorisation salariale ? », 2015



Le **Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq)**, rattaché aux ministères du Travail et de l'Éducation, a pour mission d'éclairer les liens formation/emploi – travail (rôle de la formation initiale et continue dans les parcours professionnels, insertion professionnelle des jeunes, évolution des métiers, du travail, des compétences et des certifications), à travers la production de statistiques, recherches, études et accompagnement d'actions. Le programme de travail du Céreq comprend un axe consacré au questionnement suivant : « Des transformations des métiers aux « besoins en compétences » des entreprises, comment les changements de notre société façonnent-ils le travail de demain ? ».

Dernières publications :

- « Les déterminants de la gestion des compétences au sein des entreprises », 2019 ;
- « L'adaptation des compétences, un défi à relever pour les entreprises du numérique », 2017 ;
- « Évolution des métiers et des emplois non-cadres dans les industries chimiques », 2017 ;
- « Les réseaux électriques intelligents : vers de nouveaux besoins en compétences et en formation », 2016 ;
- « La filière méthanisation », 2016 ;
- « La filière éolienne terrestre - Perspectives pour l'emploi et la formation », 2016.



Principal acteur du service public de l'emploi, **Pôle emploi** dispose d'une Direction des Statistiques, des Études et de l'Évaluation (DSEE) dont l'une des deux missions principales est d'améliorer l'efficacité de l'action de l'opérateur en développant une connaissance fine des trajectoires des demandeurs d'emploi ou des canaux de recrutements et compétences attendues par les employeurs.

Dernières publications :

- « Portrait des métiers de l'action sociale », 2018 ;
- « Comment les employeurs sélectionnent les candidats qu'ils retiennent dans leur recrutement ? », 2018 ;
- « Diplômes, compétences techniques ou comportementales : quelles sont les principales attentes des entreprises ? », 2018
- « Mobilité entre les métiers et situations de travail transversales », 2018 ;
- « Les métiers de l'hôtellerie et de la restauration », 2018 ;
- « Les métiers du transport et de la logistique », 2017.



L'**Association pour l'emploi des cadres (Apec)**, association paritaire, est un acteur de référence du marché de l'emploi cadres. Son mandat de service public comprend notamment une mission d'études et de veille prospective sur l'emploi cadres afin de cerner les tendances en matière de recrutements, de compétences et de trajectoires professionnelles.

Dernières publications :

- « 5 enjeux pour l'emploi cadre en 2020 », 2020,
- « Les nouveaux enjeux du management », 2020 ;
- Réalités du marché de l'emploi cadre dans l'environnement », 2019 ;
- « Compétences attendues chez les cadres », 2019 » ;
- Usine du futur, bâtiment du futur, 12 métiers en émergence », 2019 ;
- « Les ingénieurs de conception industrielle dans la révolution numérique (2018), « La cybersécurité industrielle – tendances métiers dans l'industrie (2018 ;
- « La cobotique – tendances métiers dans l'industrie et la construction », 2018 ;
- « La réalité augmentée/la réalité virtuelle – tendances métiers dans l'industrie et la construction », 2018 ; ;
- « Le bâtiment intelligent – tendances métiers dans la construction », 2018 ;
- « La simulation numérique – tendances métiers dans l'industrie », 2018 ;
- « L'intelligence artificielle – tendance métiers dans l'industrie », 2018 ;
- « Usine du futur, bâtiment du futur :quelles évolutions pour les métiers cadres », 2018 » ;
- « Les métiers et compétences recherchés dans le cloud, le big data et la cybersécurité », 2018).

Depuis la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie, les branches (ou regroupements de branches) ont l'obligation de mettre en place un **observatoire prospectif des métiers et des qualifications (OPMQ)**. Organismes gérés paritairement, les OPMQ ont pour mission d'établir le périmètre stratégique des métiers de la branche et d'étudier de façon prospective les formations nécessaires à ces emplois, leur adaptation aux métiers nouveaux et émergents, la valorisation des compétences, la reconversion éventuelle des métiers en perte de vitesse ou en voie de disparition. Le Céreq comptabilisait près de 130 OPMQ en 2012.

OPMQ des secteurs structurants pour l'économie lyonnaise :  
Métiers, de l'emploi et de la formation des entreprises du médicament,  
Métiers et des qualifications et de la diversité dans les industries chimiques,  
Métiers et des qualifications des industries pétrolières,  
Métiers et des qualifications de la métallurgie, Métiers et des qualifications des activités du déchet,  
Métiers et des qualifications des industries électriques et gazières,  
Métiers de l'informatique, de l'ingénierie, des études et du conseil.

Suite à la loi de septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel de 2018, les 20 organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) ont laissé la place à 11 **opérateurs de compétences (OCPO)** en 2019. Conservant un statut paritaire, les OPCO comptent parmi leurs prérogatives une mission d'appui technique aux branches professionnelles pour établir la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), et d'assurer un service de proximité au bénéfice des très petites, petites et moyennes entreprises, permettant d'accompagner celles-ci dans l'analyse et la définition de leurs besoins en matière de formation professionnelle, notamment au regard des mutations économiques et techniques de leur secteur d'activité. Fruit de la volonté de l'État et des partenaires sociaux, la création en 2015 du **Réseau Emplois Compétences** vise à renforcer la capacité collective d'observation et de prospective pour mieux anticiper l'évolution des emplois et des besoins en compétences des entreprises. Animé par France Stratégie, le Rec est un espace d'échange et de dialogue entre les différents acteurs qui réalisent des démarches d'observation et de prospective emplois et compétences –acteurs de niveau national (CGSP, Dares, services statistiques des administrations centrales, observatoires transversaux de métiers), sectoriel (observatoires des branches et de filières) et régional (observatoires régionaux de l'emploi et de la formation)– visant la production d'une expertise collective sur 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.

Depuis 2016, à la demande du Conseil National de l'Industrie (CNI), le Rec pilote l'expérimentation d'une nouvelle approche prospective des compétences. Animée au plan opérationnel par France Stratégie et le Céreq, cette démarche vise à élaborer pour chaque comité stratégique de filière (CSF) une « Vision prospective partagée des emplois et des compétences » (VPPEC) des entreprises industrielles à court et moyen termes (vision à cinq ans actualisée tous les deux ans), à partir des facteurs d'évolution et des stratégies industrielles et non par simulation de scénarios macro-économiques, et sur la base d'une méthode de co-construction réunissant des acteurs du monde économique, de l'éducation et de la formation, et des experts. Appliquée pour l'instant à trois secteurs – filière du numérique (2017), gestion des déchets (2018), métiers du sport (2019), la démarche VPPEC a vocation se déployer à d'autres filières.

Autres publications :  
« Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ? », 2019 ;  
« Compétences transférables et transversales. Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ? », 2017.



## ► Au niveau régional



Les **Carif-Oref (Centre Animation Ressources d'Information sur la Formation/ Observatoire Régional Emploi Formation)** sont des structures partenariales régionales (13 Carif-Oref en France métropolitaine) de type associatif ou groupement d'intérêt public (GIP) portées par l'État et la Région et impliquant les partenaires sociaux. La circulaire du 25 juillet 2011 de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) positionne les Carif-Oref comme assembleurs de données régionales pour mettre en synergie les acteurs régionaux qui produisent de l'information sur les thématiques de l'emploi et de la formation.

Les **Contrats d'Objectifs Emploi-Formation (COEF)** formalisés par l'État, la Région Auvergne-Rhône-Alpes et les représentants des branches professionnelles concernées définissent de façon concertée des objectifs prioritaires en matière de développement de l'emploi et des compétences. Ces contrats sont souvent précédés ou donnent lieu à un diagnostic prospectif (Contrat d'Études Prospectives régional) des métiers et des compétences associées.

COEF, Industrie de santé signé en 2019, suivi de l'élaboration d'un cahier des métiers par Via Compétences en partenariat avec les acteurs signataires du COEF.

COEF, Métiers du numérique, de l'ingénierie, du conseil et de l'événement signé en 2018, précédé d'un Contrat d'Études Prospectives en 2017

COEF, Chimie-Environnement signé en 2015, précédé d'un Contrat d'études prospectives en 2012.

## ► Au niveau local



Les **Pôles de compétitivité** Lyonbiopôle, Axelera ou CARA ont mis en place des actions spécifiques de développement des compétences : animation de groupes de travail inter-entreprises « Formation et GPEC », soutien/initiateur d'études sur les compétences recherchées par les entreprises, cosignataire d'un Contrat d'Objectifs Emploi Formation (COEF), accompagnement de l'évolution des formations de la filière...

Lyon **mation (COEF)** formalisés par l'État, la Région et les représentants des branches professionnelles concernées définissent de façon concertée des objectifs prioritaires en matière de développement de l'emploi et des compétences. Ces contrats sont souvent précédés ou donnent lieu à un diagnostic prospectif (**Contrat d'Études Prospectives régional**) des métiers et des compétences associées.





---

WWW.

RETROUVEZ  
TOUTES LES ÉTUDES SUR

MILLENAIRE3.

COM

**Métropole de Lyon**  
Direction de la prospective  
et du dialogue public  
20 rue du Lac  
CS 33569 - 69505 Lyon Cedex 03