

# ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Vol. 10/10 

## QUELLES COMPÉTENCES ANTICIPER DANS L'INDUSTRIE ?



Novembre 2020  
Boris Chabanel  
**UTOPIES**®

**GRANDLYON**  
la métropole

# SOMMAIRE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Les éclairages sur les besoins de compétences de l'industrie fournis par les études existantes .....</b>   | <b>3</b>  |
| Des éclairages portant sur des besoins de compétences relativement transversaux.....  | 3         |
| Des besoins de compétences spécifiques à une filière industrielle : le cas des industries de santé (médicament à usage humain, médicament et diagnostic vétérinaire, dispositifs médicaux, diagnostic <i>in vitro</i> ) ..... | 5         |
| <b>Les besoins de compétences des industries lyonnaises du point de vue des acteurs de terrain.....</b>   | <b>8</b>  |
| Des besoins de compétences qui s'expriment avant tout à court terme, mais reflétant les multiples mutations que rencontrent les filières .....  | 8         |
| Des disparités entre entreprises en matière d'anticipation et de gestion des compétences .....  | 10        |
| Les pôles de compétitivité apparaissent comme un cadre pertinent pour aborder collectivement l'enjeu des compétences .....  | 12        |
| L'offre de formation existante sur la métropole lyonnaise apparaît globalement satisfaisante, même si des marges de progrès demeurent.....  | 13        |
| <b>Quels enjeux pour la Métropole de Lyon ? .....</b>   | <b>15</b> |
| Vers une prise de position plus forte autour du lien compétence-innovation-compétitivité ? .....  | 15        |
| Conforter le volet accompagnement RH des pôles de compétitivité et... des développeurs économiques ? .....  | 16        |
| Permettre aux pôles de compétitivité de prendre et garder un temps d'avance dans la compréhension des besoins de compétences des filières ? .....   | 16        |
| Consolider la capacité de réponse de l'offre de formation lyonnaise en encourageant le décloisonnement des acteurs ? .....  | 17        |
| Engager une communication plus massive, constante et contextualisée pour valoriser les formations et métiers dédiés aux filières industrielles lyonnaises ? .....   | 18        |
| Inscrire les compétences dans la stratégie de marketing territorial et de prospection économique ? .....  | 18        |
| ANNEXES : entretiens .....  | 19        |
| LYONBIOPOLE (industries de santé) .....   | 19        |
| CARA (European Cluster for Mobility Solutions).....   | 28        |
| AXELERA (chimie-environnement).....   | 34        |
| FRANCE STRATÉGIE .....  | 37        |

# 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



Quels sont les besoins de compétences de l'industrie lyonnaise ? À partir d'un recensement des études, ce document rend compte tout d'abord des éclairages fournis par les travaux existants. On peut ainsi distinguer des analyses portant sur des compétences répondant à un besoin assez transversal en termes de secteurs industriels (les attentes concernant les compétences des cadres ainsi que les compétences nécessaires à la transformation numérique de l'industrie – industrie du futur) et des compétences plus spécifiques à une filière industrielle, en l'occurrence, dans cette note, celle des industries de santé. Cette note d'étude vise également à mieux cerner comment s'exprime la question des besoins de compétences des industries lyonnaises du point de vue des acteurs lyonnais, quelles réponses ils y apportent aujourd'hui et quelles pistes de progrès ils identifient pour l'avenir.

## **LES ÉCLAIRAGES SUR LES BESOINS DE COMPÉTENCES DE L'INDUSTRIE FOURNIS PAR LES ÉTUDES EXISTANTES**

Nous nous appuyons ici sur un travail de recensement des études sur les besoins de compétences de l'industrie, disponibles sur le site internet des organismes conduisant ce type de travaux au niveau national et en région. Ce panorama montre que, si de nombreuses études existent sur les besoins de compétences transversaux de l'industrie, cela est moins le cas concernant les besoins de compétences pouvant concerner des secteurs industriels plus spécifiques au territoire lyonnais. Du reste, il n'existe à notre connaissance aucune étude d'anticipation des compétences à l'échelle de la métropole lyonnaise. Via Compétences (Carif-Oref d'Auvergne-Rhône-Alpes) a réalisé une étude très complète et récente sur les industries de santé. En revanche, les Observatoires Prospectifs des Métiers et des Qualifications (OPMQ) des branches industries électriques et gazières, métallurgie, industries pétrolières, n'ont réalisé aucune étude prospective sur les compétences sur la dernière période (voire pas du tout). Même constat s'agissant des Carif-Oref. Enfin, si l'OPMQ de l'industrie chimique a réalisé deux études récentes sur l'évolution des métiers et des emplois non-cadres d'une part, et les impacts de la transformation numérique sur les métiers, l'organisation du travail, les compétences dans les industries chimiques d'autre part, ces travaux apportent une faible plus-value sur la compréhension des compétences clés par rapport à des études portant plus largement sur l'industrie du futur. Plus largement, les études disponibles ne permettent pas véritablement de comprendre la portée stratégique des besoins de compétences qu'elles décrivent : elles livrent un résultat d'analyse dont les ressorts échappent au lecteur. De même, ces études ne font pas le lien entre les besoins de compétences identifiés et les besoins qui en découlent en termes de formation, et ne permettent donc pas de mettre en regard besoins et offres de formation.

### **► Des éclairages portant sur des besoins de compétences relativement transversaux**

#### **Compétences des cadres : au-delà des fondamentaux, des attentes croissantes en matière de compétences transverses et relationnelles**

L'Association pour l'emploi des cadres (Apec) mène des études en continu sur l'évolution des compétences attendues sur le marché de l'emploi des cadres, à la fois du point de vue des cadres eux-mêmes et de celui des employeurs. Les

dernières études<sup>1</sup> convergent pour montrer que si l'expertise métier, le management des équipes et la gestion de projets conservent une importance majeure dans les compétences exigées par les entreprises, l'accélération des évolutions économiques, technologiques, sociales ou politiques tend à donner une importance croissante aux compétences transversales et relationnelles sur lesquelles sont de plus en plus attendus les cadres.

### **Des besoins de compétences transversales**

Des cadres acteurs de la mondialisation. Avec la mondialisation de l'économie, et la globalisation des chaînes de valeur au cours de la dernière période, le poids économique des firmes multinationales s'est largement accru, de même que les interdépendances entre des entreprises, filiales, sites présents en France et dans le reste du monde. En France, près d'un salarié sur deux du secteur marchand non agricole dépend d'entreprises multinationales sous contrôle français ou étranger. En conséquence, le poste de plus d'un cadre du privé sur deux comporte une dimension internationale (déplacements à l'étranger, travail avec des fournisseurs, filiales, des managers ou collaborateurs installés à l'étranger, etc.). Cela nécessite non seulement que les cadres puissent s'exprimer dans une ou plusieurs autres langues que le français, mais également qu'ils travaillent dans un environnement multiculturel.

### **Des cadres aptes à naviguer dans un univers réglementaire de plus en plus mouvant et complexe.**

La place toujours croissante des réglementations constitue un facteur d'évolution majeur et concerne tous les secteurs. Au-delà du besoin de spécialisation et d'approfondissement des connaissances des métiers de juriste ou fiscaliste, cette inflation réglementaire a aussi pour effet de renforcer la demande des métiers technico-réglementaires (afin de surveiller la conformité avec les réglementations en vigueur et les procédures internes qui en découlent), et d'impacter des fonctions traditionnellement éloignées du juridique comme les services techniques ou la recherche : par exemple, l'ingénieur formulation doit anticiper les conséquences des éventuelles interdictions d'utilisation de certaines molécules sur les produits qu'il développe.

### **Des besoins de compétences relationnelles**

Les entreprises cherchent à s'adapter aux mutations de leur environnement en passant d'un modèle vertical et rigide, fondé sur l'autorité hiérarchique, à un modèle horizontal plus fluide, censé libérer les énergies et favoriser l'innovation. Ces nouveaux modes de management redéfinissent les attentes à l'égard des cadres en matière relationnelle : reconnaître et valoriser le travail accompli, donner du sens aux missions, permettre le développement du potentiel de chacun, ou encore instaurer une dynamique participative. Ces attentes ont en commun d'émaner à la fois des entreprises et des équipes. Ainsi, si les cadres continuent d'être évalués principalement sur l'atteinte d'objectifs opérationnels (chiffre d'affaires, continuité de services, délais, etc.), les attentes sur la dimension humaine du management se font de plus en plus ressentir. Ceci donne une importance croissante aux *softs skills* : sens de l'écoute, sens de l'organisation (planifier l'activité, répartir les tâches à réaliser, définir le travail et le niveau de contribution de chacun), capacité à faire des

---

1. APEC – 5 enjeux pour l'emploi cadre en 2020 – Janvier 2020 / APEC - Les nouveaux enjeux du management – Décembre 2019 / APEC - Compétences attendues chez les cadres – Novembre 2019 / APEC – évolution des métiers et des compétences cadres : quels enjeux ? – Février 2018



choix et à prioriser, capacité à responsabiliser ses équipes (favoriser l'autonomie et la confiance), capacité à gérer les imprévus.

### **Les besoins de compétences soulevés par la transformation numérique de l'industrie**

Combinant un ensemble complexe de technologies (internet des objets, robotisation et automatisation, big data, réalité augmentée, fabrication additive...) propices à une production plus flexible, moins coûteuse et plus respectueuse de l'environnement, l'industrie du futur soulève de nombreux espoirs de renouveau industriel. Or, l'intégration et la mise en œuvre des technologies numériques dans les entreprises passent par le travail, ce qui implique une évolution de nombreux métiers et l'émergence de nouvelles tâches (et de nouveaux métiers) qui nécessitent un effort massif et continu de montée en compétences des travailleurs. De (très) nombreux travaux ont été conduits ces dernières années afin d'identifier les compétences nécessaires à la réussite de la transformation numérique de l'industrie. Dans un récent rapport<sup>2</sup>, le World Manufacturing Forum met en évidence 10 compétences clés pour les travailleurs de l'industrie du futur.

Par ailleurs, le World Manufacturing Forum présente six nouveaux métiers qui mettent l'accent sur certains besoins de compétences évoqués plus haut :

- **Digital Ethics Officer** : anticipe et régule les implications éthiques de l'usage des technologies numériques ;
- **Lean 4.0 Engineer** : combine les principes du lean management avec les informations fournies par les technologies numériques ;
- **Industrial Big Data Scientist**,
- **Collaborative Robots Expert** : facilite le développement des collaborations entre les robots et les opérateurs humain ;
- **IT/OT Integration Manager** : supervise l'intégration des technologies de l'information dans l'environnement de production ;
- **Digital Mentor** : accompagne le changement des tâches des travailleurs induit par les nouvelles technologies.

### ► **Des besoins de compétences spécifiques à une filière industrielle : le cas des industries de santé (médicament à usage humain, médicament et diagnostic vétérinaire, dispositifs médicaux, diagnostic *in vitro*)**

Les éléments qui suivent s'appuient sur l'étude publiée par le Carif-Oref Auvergne-Rhône-Alpes (Via Compétences) en novembre 2019 : « Les industries de santé en Auvergne-Rhône-Alpes. Une filière stratégique en pleine mutation ». S'appuyant sur les éclairages des différentes fédérations professionnelles concernées<sup>3</sup>, cette étude montre que les industries de santé font face à de nombreux défis – complexité croissante des disciplines scientifiques, développement de nouveaux champs de recherche, renforcement des exigences de qualité et de réglementation, évolutions technologiques, mondialisation de l'activité et intensification de la concurrence... – qui soulèvent un besoin de compétences spécifiques pour l'exercice des métiers et la structuration de métiers émergents. Cette étude fournit une vision globale et détaillée de 12 métiers clés et 3 métiers émergents des industries de santé : mission générale, activités principales, compétences recherchées, diplômes requis,

2. The 2019 World Manufacturing Forum report. Skills for the future of manufacturing

3. LEEM (Les entreprises du médicament), SNITEM (Syndicat national de l'industrie des technologies médicales), SIDIV (Syndicat de l'industrie du diagnostic *in vitro*), SIMV (Syndicat de l'industrie du médicament et réactif vétérinaires).

expérience requise, passerelles métiers, tendances d'évolution du métier. Les éléments présentés ci-dessous se focalisent sur les tendances d'évolution des métiers clés.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">MÉTIERS DE LA PRODUCTION</p> | <p style="text-align: center;"><b>OPÉRATEUR ET OPÉRATRICE DE PRODUCTION</b></p> <p>Les métiers de la production sont confrontés aux évolutions technologiques et à l'informatisation croissante des équipements de fabrication et de conditionnement (Interface Homme-Machine), avec pour conséquence des compétences techniques renforcées en automatisme, électronique et mécanique, ainsi qu'en maintenance de premiers niveaux. La polycompétence devient la règle. Le développement des compétences des opérateurs vers celles du métier de conducteur est une priorité.</p> | <p style="text-align: center;"><b>CONDUCTEUR ET CONDUCTRICE DE PROCÉDÉ DE FABRICATION / DE LIGNE DE CONDITIONNEMENT</b></p> <p>La culture du Lean Management (ou amélioration continue) nécessite le développement de compétences comportementales partagées à tous les niveaux de la production : coopération, transmission de l'information, travail en équipe. La technicité croissante exige des compétences renforcées particulièrement en automatisme, électronique et mécanique, ainsi qu'en maintenance de premier niveau.</p>  | <p style="text-align: center;"><b>TECHNICIEN·NE DE MAINTENANCE</b></p> <p>L'avènement de l'amélioration continue, du <i>supply chain</i> management, de l'automatisation et dématérialisation des processus de fabrication/production qui en résultent rendent le métier de technicien.ne de maintenance clé et très recherché. Le métier est de plus en plus tourné vers l'anticipation préventive des pannes, une fiabilisation et suggestion d'amélioration de l'outil de production, et une veille des évolutions technologiques.</p>  |
|   | <p style="text-align: center;"><b>TECHNICIEN·NE RECHERCHE &amp; DÉVELOPPEMENT</b></p> <p>Du fait de l'automatisation et de l'informatisation croissante des méthodes d'observation, les technicien·ne-s sont amené·e-s à avoir moins de tâches d'exécution, mais plus de contrôle, de surveillance, de responsabilités.</p>   | <p style="text-align: center;"><b>RESPONSABLE D'ÉTUDES CLINIQUES</b></p> <p>Les métiers du développement clinique sont fortement impactés par l'automatisation accrue de certains contrôles, l'informatisation des outils et la coopération systématique avec les gestionnaires de données biomédicales. Ces changements demandent des connaissances dans le numérique et une forte capacité de travail en transverse. Le responsable des études cliniques doit développer une posture d'expert agile qui va aider les différentes équipes de l'entreprise à déployer des plans de développement des nouveaux produits. Il doit donc être à l'aise dans des organisations matricielles.</p> | <p style="text-align: center;"><b>RESPONSABLE DE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL</b></p> <p>Le développement industriel intègre des contraintes réglementaires, environnementales, de qualité et économiques. Ce travail nécessite une vision d'ensemble des processus de production ainsi qu'une dimension innovation importante, pour concevoir des procédés permettant de produire mieux et moins cher. La coordination de l'ensemble des métiers de production et de R&amp;D est alors nécessaire pour répondre aux enjeux de développement des produits de santé en petite série puis en grande série.</p> |
| <p style="text-align: center;">MÉTIERS DES ÉTUDES, DE LA R&amp;D</p>                          |   |   |  |



MÉTIERS DE LA QUALITÉ  
ET DE LA RÉGLEMENTATION

MÉTIERS  
DE LA COMMERCIALISATION

MÉTIERS DE DEMAIN

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>TECHNICIEN.NE DE LABORATOIRE DE CONTRÔLE</b></p> <p>Un renforcement des enjeux du contrôle qualité et de l'assurance qualité : L'importance de la gestion des risques sanitaires et économiques et de l'anticipation et la gestion des crises se renforcent.</p> <p>Les compétences et les expertises en informatique et en digital s'ajoutent aux compétences métier traditionnelles pour accompagner le développement de la digitalisation de la production.</p> <p>L'autonomie et la responsabilisation de chaque salarié, ainsi que le partage des bonnes pratiques, trouvent une nouvelle utilité dans la nécessité d'anticiper et gérer les risques sanitaires potentiels.</p> <p>La certification des sites industriels concernant les référentiels (BP, ISO...), ou les normes qualités internationales, implique une coordination de l'ensemble des fonctions du site pour sécuriser en amont toutes les phases du process.</p> | <p><b>CHARGÉ.E DE PHARMACOVIGILANCE</b></p> <p>Pour répondre aux évolutions du secteur et aux réglementations de plus en plus drastiques, et face aux apports thérapeutiques des nouvelles molécules, la diminution des effets secondaires est l'une des priorités des entreprises pharmaceutiques. Ce phénomène engendre une forte croissance dans le déploiement des services de pharmacovigilance.</p> <p>Le métier « chargé de pharmacovigilance » est de plus en plus concentré sur l'administration de la base de données de pharmacovigilance et demande donc aux postulants de développer des compétences dans la gestion de bases de données.</p>  | <p><b>CHARGÉ.E D'AFFAIRES RÉGLEMENTAIRES</b></p> <p>Le renforcement et la complexification des exigences réglementaires ont accru les enjeux et les spectres d'intervention des professionnels des affaires réglementaires.</p> <p>Assurer une veille réglementaire devient une activité essentielle compte tenu de l'évolution permanente de la législation et du poids croissant de ses impacts sur l'ensemble des activités.</p> <p>Au-delà du rôle technique et de veille, les métiers réglementaires doivent développer un rôle plus stratégique de conseil, qui s'inscrit en amont des projets de développement, en s'appuyant sur des méthodologies de management des risques.</p> |
| <p><b>TECHNICIEN.NE DE MAINTENANCE CLIENT</b></p> <p>Les compétences du technicien de maintenance vont devoir s'adapter à l'arrivée du numérique en santé et l'intégration de l'intelligence artificielle au service de solutions de plus en plus innovantes.</p>  | <p><b>RESPONSABLE DE L'ACCÈS AU MARCHÉ/MARKET ACCESS</b></p> <p>Dans un contexte de complexification du système de santé national, les métiers de l'économie de la santé sont essentiels à la définition de la stratégie d'accès au marché des produits de santé. Au-delà de l'analyse d'impact des décisions publiques concernant les modalités de remboursement ou de déremboursement, de nombreuses études économiques sont réalisées.</p> <p>Cette tendance est confirmée par la création des métiers d'économistes de la santé et de responsables d'accès au marché comme des métiers à part entière.</p>  | <p><b>INGÉNIEUR.E TECHNICO – COMMERCIAL</b></p> <p>La recherche du service rendu aux patients conduit à renforcer les compétences techniques des personnels en contact avec les utilisateurs du dispositif. On observe également un renforcement de la posture de conseil et d'accompagnement du client qui doit dépasser la simple présentation et démonstration du produit.</p>   |
| <p><b>BIO-INFORMATICIEN.NE</b></p> <p>Il conçoit et développe les outils nécessaires à l'exploitation des données biologiques provenant de multiples technologies et assure la modélisation et l'analyse de ces données aux formats multiples.</p>   | <p><b>DATA SCIENTIST/INGÉNIEUR.E BASE DE DONNÉES</b></p> <p>Il analyse des masses de données hétérogènes, éventuellement non structurées, pour en extraire de la connaissance utile à l'optimisation des offres et services de l'entreprise. Possède une vision transverse et croise les données de différentes sources dispersées.</p> <p>Ce métier tend à collaborer de plus en plus étroitement avec le marketing. Les profils data scientist économétrie peuvent évoluer vers cette famille métier. Compte tenu de la forte spécialisation nécessaire pour exercer ce métier, les opportunités d'embauche sont nombreuses et supérieures à la quantité de profils qualifiés.</p> <p>L'automatisation progressive des tâches de l'ingénieur base de données aura pour conséquence d'augmenter sa productivité.</p> | <p><b>INGÉNIEUR.E EN INTELLIGENCE ARTIFICIELLE</b></p> <p>Il conçoit des programmes informatiques capables de raisonner comme l'homme afin de répondre à des tâches complexes.</p> <p>Les industries de santé ont de plus en plus recours à l'intelligence artificielle pour moderniser et développer leurs activités. L'intelligence artificielle permet, entre autres, la numérisation des chaînes de production, d'effectuer de la maintenance prédictive, de répondre aux enjeux sécuritaires grâce à la reconnaissance visuelle, de découvrir de nouvelles molécules médicamenteuses, etc.</p>   |



## LES BESOINS DE COMPÉTENCES DES INDUSTRIES LYONNAISES DU POINT DE VUE DES ACTEURS DE TERRAIN

En complément des éclairages fournis par les études existantes, il apparaît nécessaire de mieux comprendre comment les acteurs de la région lyonnaise appréhendent la question des besoins de compétences des filières industrielles du territoire :

- ▶ En quoi la question des besoins de compétences fait-elle sens pour appréhender les enjeux de développement et de compétitivité des filières ? Au-delà des besoins de compétences à court terme, quel « besoin d’anticiper le besoin » de compétences du point de vue des acteurs économiques ?
- ▶ Comment les acteurs lyonnais sont-ils organisés pour qualifier et répondre à ces besoins de compétences ? Dans quelle mesure ont-ils connaissance et le cas échéant mobilisent-ils les analyses et/ou les outils construits par les structures « d’appui » ? Développent-ils leur propre démarche d’anticipation ?
- ▶ Une fois identifiés des besoins de développement de compétences, comment ce besoin est-il satisfait en termes de formation ?

Pour explorer ces questions, des entretiens ont été menés auprès de plusieurs pôles de compétitivité lyonnais. Un entretien complémentaire avec France Stratégie permet également de prendre du recul sur l’apport des études prospectives conduites à l’échelle nationale. Les pages qui suivent exposent les principaux enseignements issus de ces entretiens pour la Métropole de Lyon.

### PRÉSENTATION DES ENTRETIENS (retranscriptions intégrales en annexe)

- **LYONBIOPOLE** (industries de santé) : Justine Merlin, Chargée de projets formation et animation générale de Lyonbiopôle, Barbara Jacques, Responsable de l’agence de Lyon de Pharmélis, cabinet de conseil en ressources humaines spécialisé dans les industries de santé (intervenant auprès de Lyonbiopôle)
- **CARA** (European Cluster for Mobility Solutions) : Jean-Baptiste Lesort, Vice-président Enseignement supérieur, recherche et développement des compétences de CARA et directeur de l’ENTPE, Hélène Fantinutti, Directrice de l’axe Développer du pôle de compétitivité CARA
- **AXÉLERA** (chimie-environnement) : Céline Gobin, Directrice Développement
- **FRANCE STRATÉGIE** : Marieme Diagne, Responsable du Réseau Emplois Compétences, Vincent Donne, Chef de projet au sein du département Travail, emploi, compétences

### ▶ **Des besoins de compétences qui s’expriment avant tout à court terme, mais reflétant les multiples mutations que rencontrent les filières**

Interrogées sur la manière dont s’exprime la question des besoins de compétences du point de vue des entreprises, les personnes sollicitées évoquent spontanément l’existence de difficultés de recrutement récurrentes à court terme. Derrière ce constat connu, et non moins crucial se cachent des besoins de compétences renouvelés.





### **Les trois filières concernées sont confrontées à des difficultés structurelles de court terme pour attirer et conserver les compétences**

Ces difficultés, qui concernent aussi bien des métiers de production de niveau bac+2 et bac+3 que des métiers de niveau ingénieurs semblent s'expliquer par les mêmes facteurs pour les trois filières considérées :

- ▶ À l'instar d'une large partie de l'industrie en France, ces filières pâtissent d'un déficit d'image de leurs métiers et des formations qui y conduisent. Les entretiens montrent que ce défaut d'attractivité ne renvoie pas seulement à des représentations potentiellement erronées des réalités du travail dans le monde industriel, mais peut également relever de réticences d'ordre éthique : par exemple, les réticences des étudiants de faculté de médecine à se tourner vers les firmes pharmaceutiques, ou l'image négative de l'industrie automobile au regard des enjeux climatiques.
- ▶ Les entreprises observent également une évolution des aspirations des jeunes générations, moins enclines à s'inscrire dans la durée dans l'entreprise : « On constate assez souvent que l'entreprise accueille l'ingénieur qui sort de l'école, le forme en interne les premières années et au moment où il devient pleinement opérationnel, il peut aspirer à d'autres expériences, par exemple voyager et découvrir le monde. »
- ▶ Les entretiens font également remonter un phénomène de fuite des compétences vers la Suisse en raison du différentiel de rémunération. Les entreprises font donc face non seulement à une difficulté à attirer les compétences, mais également à les garder.

### **Ces difficultés de court terme mettent en jeu de nouveaux besoins de compétences**

Les entretiens soulignent l'émergence de nouveaux besoins de compétences renvoyant à différents cas de figure, qui viennent confirmer pour partie les éclairages fournis par les études existantes, évoquées plus haut.

- ▶ La montée en compétences de métiers existants : c'est le cas par exemple de la filière automobile où la digitalisation de l'outil de production se déploie pour gagner en compétitivité au niveau de l'outil de travail, des ERP (Enterprise Resource Planning : système d'information permettant de gérer et suivre au quotidien l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise), de la *supply chain*. « Un conducteur de ligne de production ou un opérateur de maintenance sont amenés à évoluer vers de nouvelles compétences qui vont au-delà de réglages mécaniques pour maîtriser de nouveaux outils et applications numériques ». De même, « le passage de méthodes de fabrication des pièces de type fonderie à des méthodes de type fabrication additive change en profondeur les métiers de conception et de production ».
- ▶ Une demande croissante de profils « double compétence » articulant les savoir-faire métiers classiques avec un nouveau champ de compétences liés aux évolutions technologiques (transition numérique) ou de l'environnement du secteur. Par exemple, s'agissant des industries de santé, les personnes interrogées observent deux tendances lourdes : d'une part, des attentes croissantes de « personnes formées non seulement aux sciences de la vie, mais également à la manipulation des data (data scientist) et au développement logiciel », et d'autre part le besoin de profils hybrides combinant compétences scientifiques et juridiques afin de répondre au durcissement de la réglementation qui encadre les industries de santé, notamment en matière d'autorisation de mise sur le marché.

- ▶ L'intégration de compétences issues d'autres filières : Certaines mutations économiques peuvent entraîner un élargissement du périmètre des activités de la filière et des savoir-faire qu'elle est appelée à mettre en œuvre et donc à maîtriser. L'industrie automobile est à nouveau illustrative de cette situation. L'essor de l'électromobilité et de la digitalisation des véhicules (qui intègrent de plus en plus de systèmes électroniques embarqués, d'électronique de puissance, de pièces dites mécatroniques ou plastroniques...) renvoie à des savoir-faire qui ne sont pas le cœur de métier historique de la filière automobile (mécanique, plasturgie...). Ceci amène les entreprises à « intégrer des technologies et des savoir-faire qui se sont développés jusqu'ici en dehors de la filière ». De même, « le déplacement de l'automobile vers la notion de système de mobilité, voire de service de mobilité ou "mobility as a service" fait que l'on voit des entreprises extérieures à la filière investir rapidement le le champ du transport et de la mobilité ».
- ▶ **Des disparités entre entreprises en matière d'anticipation et de gestion des compétences**

#### **Grandes entreprises et PME ne sont pas sur un pied d'égalité en matière de fonction RH**

Concernant les actions déployées en interne par les entreprises sur la question des compétences, les entretiens apparaissent là aussi convergents autour du constat, lui aussi bien établi par ailleurs, que grandes entreprises et PME ne disposent pas de la même force de frappe en matière de gestion des ressources humaines. Ce verbatim résume bien ce constat.

« Tout le monde n'est pas équipé de la même manière. Les grands groupes ont une vraie gestion prévisionnelle des emplois et compétences et peuvent anticiper leurs besoins d'évolution ; les petites entreprises en revanche sont souvent composées de personnes multicompétentes et ont plus de mal à structurer et à anticiper les évolutions : elles répondent généralement à l'urgence, et sont moins outillées pour faire face à cette problématique. »

#### **Mais une culture du développement des compétences variable selon les filières**

Pour autant, outre ce constat d'ensemble, les entretiens donnent à voir également des nuances entre filières. Si le développement des compétences apparaît comme une préoccupation ancienne au sein de la filière automobile – au sein de laquelle les grands groupes ont généralement une vision stratégique du développement des compétences et disposent souvent d'une école de formation interne et de l'ingénierie pédagogique associée –, cette culture des compétences semble moins prégnante pour les industries de santé, comme le souligne ce propos :

« Dans le contexte français, la question des compétences reste peu anticipée par les entreprises. C'est lorsqu'elles lancent de nouveaux projets, qu'elles développent une innovation, etc. que les entreprises vont se rendre compte des compétences dont elles ont besoin. Elles se retrouvent ainsi souvent devant le fait accompli, à devoir recruter dans l'urgence des profils très pointus, indispensables pour soutenir leurs projets. La question des compétences intervient souvent après coup, lorsqu'elles se confrontent au fait que les profils dont elles ont besoin pour déployer la stratégie sont très rares, voire inexistant sur le marché, d'autant plus lorsqu'il s'agit de métiers émergents. »



## **La marque d'un défaut de vision et d'organisation des entreprises françaises ?**

Cette posture relativement subie des industries de santé face à leurs besoins de compétences refléterait :

- ▶ D'une part, un manque de vision stratégique des entreprises quant à la contribution des compétences à leur compétitivité : « Elles se projettent en termes de stratégie économique, mais elles ne vont pas jusqu'à projeter les besoins en compétences qu'appelle cette stratégie. De fait, les compétences sont souvent une conséquence de la stratégie ou de l'innovation et non une dimension ou un levier pris en compte dès le départ ». En d'autres termes, parce qu'elles ne perçoivent pas nécessairement le caractère stratégique des compétences, les entreprises ne sont pas incitées à conduire un effort d'anticipation particulier en la matière.
- ▶ D'autre part, une organisation et une culture du recrutement en proie à une forme de rigidité.
  - Un processus de recrutement souvent monopolisé par le service RH, laissant souvent les services opérationnels à l'écart (par manque de temps et parce que leur implication est peu ou pas définie).
  - Une focalisation sur la fiche de poste : « les entreprises ont tendance à définir une fiche de poste en référence à leur ancien collaborateur et/ou aux compétences spécifiques dont elles ont besoin immédiatement, et à vouloir s'y tenir étroitement en recherchant le candidat qui va cocher toutes les cases ».
  - Une approche par compétences qui fait défaut. La comparaison avec les entreprises anglo-saxonnes montre que celles-ci sont « plus ouvertes aux candidatures de personnes provenant d'un autre secteur d'activités, changeant de métier ou s'engageant dans une réorientation professionnelle », à la fois parce qu'elles ont davantage l'habitude de « raisonner en termes de compétences transférables entre secteur d'activités » et parce qu'« elles font plus souvent le pari que les profils issus d'un autre univers professionnel vont permettre d'apporter une plus-value, une autre vision à leur activité, apporter quelque chose que l'on ne peut prévoir ou prescrire au départ ». En France les entreprises manquent de pratique et d'outils pour analyser plus finement les compétences des candidats et s'ouvrir ainsi à un spectre de profils plus large.

Ce type d'éclairage incite à poser la question de manière plus large : dans quelle mesure ces limites concernent-elles d'autres filières lyonnaises ?

## **La détection des « potentiels », une manière de contourner l'enjeu d'anticipation des besoins de compétences ?**

Un entretien portant à nouveau sur les industries de santé souligne cependant une tendance nouvelle, évoquée également dans certaines études<sup>4</sup> : « on observe une volonté croissante des entreprises de recruter en raisonnant en termes de "potentiel d'évolution". Dès les entretiens d'embauche, on va essayer de détecter dans quelle mesure la personne va pouvoir s'inscrire dans la durée, on va essayer de projeter la trajectoire de la personne à moyen et à long terme dans l'entreprise ». Cette approche « potentiels » répond à deux préoccupations assez pragmatiques :

- ▶ Dans un contexte de mobilité professionnelle accrue, la fidélisation des compétences devient un enjeu aussi important que leur recrutement. Pour les entreprises il devient donc essentiel d'identifier le plus tôt possible ce qui attire les candidats et les perspectives d'évolution qu'elles vont pouvoir leur proposer pour les motiver à rester dans l'entreprise.

---

4. François Pellerin, Marie-Laure Cahier – Organisation et compétences dans l'usine du futur. Vers un design du travail ? – La Fabrique de l'industrie, 2019

► Compte tenu de leur difficulté d'anticipation de leurs besoins de compétences face à l'accélération des évolutions de leur activité et de leur environnement, les entreprises sont de plus en plus attentives, au-delà des savoirs et savoir-faire des personnes à l'instant T, à leur savoir-être et appétence, et en particulier à leur capacité d'adaptation au changement. « Si elles trouvent des candidats capables de s'adapter dans n'importe quelle situation, ce sera beaucoup plus simple pour les entreprises d'évoluer avec eux ».

► **Les pôles de compétitivité apparaissent comme un cadre pertinent pour aborder collectivement l'enjeu des compétences**

**Les compétences, un enjeu qui gagne à être appréhendé au-delà des frontières de l'entreprise**

Un autre point de convergence des entretiens concerne la plus-value d'une approche collective de l'enjeu des compétences entre les entreprises d'une même filière. Celle-ci permettrait aux entreprises « d'y accorder davantage de temps en les sortant de leur quotidien », de « créer de la cohésion et de libérer la parole sur ces sujets », de les aider à mieux définir leurs besoins de compétences et les réponses en termes de formation, mais aussi de mieux cerner les compétences réellement disponibles sur le marché du travail.

**Les pôles de compétitivité peuvent jouer différents rôles pour favoriser les dynamiques collectives autour des compétences sur le territoire : accompagnateurs, animateurs, intermédiaires, représentants...**

De fait, l'enjeu des compétences et de la formation apparaît comme une composante à part entière de l'intervention des pôles et s'inscrit généralement à l'intérieur d'un axe « Développement des entreprises ». Les entretiens permettent de rendre compte de la plus-value des pôles en la matière :

- Un rôle d'accompagnement individuel autour de la fonction RH : diagnostics et accompagnements individuels ;
- Un rôle d'animateur d'intelligence collective autour de la fonction RH : ateliers collectifs sur les thèmes RH du moment, élaboration d'un guide d'accompagnement des encadrants de thèse en entreprise... ;
- Un rôle en matière de remontée des besoins de compétences, à travers la diffusion et la réalisation d'études et d'enquêtes auprès de leurs membres et/ou avec d'autres partenaires, l'élaboration d'un référentiel des compétences comportementales attendues dans la filière... ;
- Un rôle d'interface et d'intermédiation entre les acteurs économiques et les acteurs de la formation : l'une des forces des pôles de compétitivité face à l'enjeu des compétences est de compter parmi leurs membres non seulement des entreprises, mais également des organismes d'enseignement formant aux métiers de la filière. Les pôles sont ainsi en mesure d'animer des groupes de travail et des ateliers permettant de faire le lien entre les besoins des entreprises et l'offre de formation existante, et de favoriser une réflexion collective sur les évolutions qu'il est souhaitable et possible d'apporter (création de nouveaux modules et de nouvelles formations, élargissement du nombre d'étudiants par promotion, rapprochement de formations existantes...). Par exemple, dans le cadre de son Digital Club, Axelera a animé un atelier avec ses adhérents et l'Université de Lyon autour des formations intégrant l'intelligence artificielle afin de cartographier celles pouvant être pertinentes pour les acteurs de la chimie.



- ▶ Un rôle de représentant/partie prenante de la filière lyonnaise au sein de dispositifs collectifs plus larges :
  - CARA est partie prenante du PIA (Plan d'Investissement d'Avenir) « Attractivité, Compétences, Emplois » lancé en 2016 par Plateforme Automobile (PFA) qui fédère la filière automobile à l'échelle nationale. À ce titre, CARA est à l'initiative avec l'Éducation nationale de la création en région lyonnaise d'un Campus des Métiers et des Qualifications autour des besoins de compétences liés à l'électromobilité. À travers le campus, CARA est contributeur de diverses actions : analyse de l'impact de l'électromobilité sur les besoins de compétences ; cartographie des formations existantes ; mise en place de projets pédagogiques collaboratifs ; plan de communication sur les métiers et les parcours de formation.
  - LyonBiopôle et Axelera sont chacun partie prenante d'un Contrat d'Objectifs Emploi Formation (COEF) de filière signé à l'échelle régionale avec le préfet de région, la Direccte, Pôle Emploi, la Région AURA, les académies de Lyon, Grenoble et Clermont-Ferrand, ainsi qu'avec les différents syndicats professionnels et Opérateurs de compétences concernés. Cette participation des pôles aux COEF leur permet de porter les enjeux et attentes de leurs membres à l'échelle régionale et d'être partie prenante des actions se déployant à ce niveau (cartographie de l'offre de formation régionale et de l'alimentation des emplois de la filière, actions d'appui à la fonction RH des entreprises, adaptation de l'offre de formation aux mutations de la filière, actions en faveur de l'attractivité de la filière...).

### **Mais cette implication des pôles de compétitivité en matière de compétences peut se trouver contestée par les branches professionnelles**

Les entretiens soulèvent un point souvent évoqué « en off » concernant les relations avec les branches professionnelles. En effet, le travail d'anticipation des compétences relève traditionnellement des missions des branches à travers leurs observatoires prospectifs des métiers. Or ce travail est avant tout réalisé à l'échelle nationale, avec une déclinaison ou une ouverture aux territoires, semble-t-il limitée. On constate parfois une forme de réticence des branches à prendre en compte les besoins de compétences remontés par les pôles de compétitivité et à reconnaître leur légitimité à intervenir dans le domaine qu'elles peuvent avoir tendance à considérer comme leurs « chasses gardées ». D'autre part, certaines branches refusent de s'impliquer dans les dispositifs territoriaux d'ajustement entre besoins de compétences et offres de formation, considérant là aussi qu'elles sont en capacité de répondre aux besoins à travers leur propre offre de formation.

### **▶ L'offre de formation existante sur la métropole lyonnaise apparaît globalement satisfaisante, même si des marges de progrès demeurent**

#### **Un constat positif**

Interrogées sur la pertinence de l'offre de formation lyonnaise au regard des besoins de compétences des filières, les personnes sollicitées apportent une réponse globalement positive. Ce verbatim concernant les industries de santé illustre ce constat partagé :

« À mon sens, Lyon dispose d'un panel de formation riche et varié, qui a montré sa capacité à bouger assez rapidement à travers la mise en place de nouvelles formations, l'ajout de nouveaux modules à des formations existantes... Par exemple, le territoire a été l'un des premiers à se mobiliser sur les besoins de formation liés à la nouvelle réglementation concernant les dispositifs médicaux. Je pense qu'il est encore possible d'aller un peu plus vite, d'être plus réactif dans

l'intégration de nouveaux modules d'enseignement pour soutenir le développement des entreprises, même s'il est difficile de demander à l'offre de formation d'évoluer aussi rapidement que les besoins. »

### **Au-delà des pôles de compétitivité, les acteurs économiques sont peu impliqués dans les instances de concertation autour de l'offre de formation**

Il existe aujourd'hui beaucoup d'instances dédiées aux entreprises afin de remonter leurs besoins en compétences auprès des acteurs de l'enseignement supérieur, de la formation continue et professionnelle. Mais selon France Stratégie, « bien souvent les entreprises ne sont pas au rendez-vous, il y a beaucoup de sièges qui sont vides. Nous n'avons pas encore cette habitude d'investissement fort et continu des entreprises dans la définition de l'offre de formation, contrairement par exemple à ce que l'on observe en Allemagne ».

### **Le panorama des formations lyonnaises pertinentes pour chaque filière reste à consolider...**

Le recensement de l'offre de formation est jugé stratégique à plusieurs titres. D'une part, l'approche compétences incite à adopter une approche décloisonnée de l'offre de formation en allant au-delà des écoles dédiées aux métiers de la filière. En effet, d'autres formations pouvant sembler éloignées au départ peuvent offrir cependant des compétences difficiles à trouver aujourd'hui. D'autre part, faire un état des lieux plus large de l'offre de formation pertinente permettrait de rassembler ce qui est aujourd'hui éparpillé et ainsi de mieux cerner les manques au regard des besoins des entreprises.

### **... mais les acteurs de la formation peinent à jouer collectif...**

La construction de ce panorama global de l'offre de formation bute cependant sur une difficulté à faire travailler ensemble les acteurs concernés. En effet, comme le soulignent plusieurs entretiens, la formation initiale et continue demeure un champ concurrentiel : chaque organisme de formation souhaite attirer les étudiants pour remplir chaque promotion. Cela ne favorise pas le rapprochement et les coopérations entre acteurs. Pourtant ces derniers pourraient y trouver un intérêt en intégrant ce qui se fait dans d'autres filières pour créer de nouveaux modules, de nouvelles formations. Le climat concurrentiel pénalise *in fine* les entreprises, car la réponse à une partie de leurs besoins de compétences se joue dans le décloisonnement et le croisement des formations.

### **... notamment entre écoles publiques et écoles privées**

Écoles publiques et écoles privées peuvent s'inscrire dans un climat de compétition dès lors qu'elles proposent le même type de formation, sans véritable recherche de complémentarité. Or ce cloisonnement public/privé tend à être entretenu par le fait que l'offre privée reste globalement dans l'ombre de l'offre publique. Ce climat paraît peu propice au rapprochement des acteurs et donc à la construction d'une plus grande complémentaire (moindre concurrence) dans l'offre de formation du territoire. À cet égard, l'entretien avec le pôle CARA évoque un exemple de travail en bonne intelligence entre une école privée souhaitant s'implanter à Lyon et les écoles de formation existantes :

« Il me semble très difficile et probablement illusoire de définir un cadre précis et exhaustif permettant de dire instantanément quelle peut être la plus-value de tel ou tel projet d'implantation d'une nouvelle école sur le territoire. J'ai en tête





un cas concret qui incite à adopter une posture plus pragmatique. Cet exemple concerne non pas la filière automobile, mais le secteur du BTP et le cas d'une école qui a récemment étudié les possibilités d'implanter un établissement dans la Métropole. Cette école a commencé par mener un ensemble de discussions avec les établissements d'enseignement supérieur travaillant dans le même secteur professionnel. Elle a également sollicité le point de vue des fédérations professionnelles. Cela a permis notamment de faire ressortir le fait que cet établissement se positionnait sur des métiers en forte tension sur la région et donc qu'elle peut venir utilement compléter le paysage de l'enseignement supérieur lyonnais. »

### **Les étudiants semblent mal informés des besoins réels des entreprises**

Un entretien concernant les industries de santé met en évidence un décalage entre ce qu'attendent les étudiants des écoles concernées et la réalité du marché du travail. Une très large majorité des étudiants indiquent vouloir travailler dans la R&D, alors qu'il y a peu de besoins et de *turn-over* dans ce domaine. L'orientation des jeunes semble se faire d'abord par affinité pour une discipline, pour une filière de formation, et pas assez au regard des opportunités d'emplois réelles auxquelles elle mène, d'où le risque de se rendre compte après coup que ces métiers ne plaisent pas, avec à clé une difficulté à répondre aux besoins des entreprises.

---

## **QUELS ENJEUX POUR LA MÉTROPOLE DE LYON ?**

Les analyses qui précèdent soulèvent un certain nombre d'enjeux de nature à interpeller l'action de la Métropole de Lyon au titre de ses politiques de développement économique et de soutien à l'Université.

### **↳ Vers une prise de position plus forte autour du lien compétence-innovation-compétitivité ?**

Parmi les orientations structurantes du programme de développement économique 2016-2021 de la Métropole de Lyon figure celle de la « Métropole apprenante ». Celle-ci exprime de manière explicite l'ambition de prendre appui sur l'excellence du pôle universitaire lyonnais pour former les ressources humaines nécessaires au développement et la compétitivité des entreprises du territoire :

- ▶ « Soutenir l'excellence internationale de l'Université de Lyon » afin de favoriser « l'optimisation de la performance des entreprises du territoire en formant des cadres de haut niveau et en connectant fortement formation/recherche et développement économique » ;
- ▶ « Faire de la formation un vecteur de compétitivité du territoire » : « La formation fait partie intégrante de la vie professionnelle des individus, obligés de s'adapter en permanence, des territoires qui cherchent à attirer des talents, des entreprises dont la performance des salariés est devenue la principale source de compétitivité. »

À travers une série de leviers précis :

- ▶ « Renforcer le capital humain des PME en s'appuyant sur les grandes entreprises » ;
- ▶ « Attirer de nouveaux acteurs de la formation (écoles, campus d'entreprises, universités étrangères) » ;
- ▶ « Structurer un pôle de "formation" lyonnais comme vecteur d'attractivité : un partenariat étroit entre les acteurs de la formation, les pôles de compétitivité



et les entreprises sera initié afin d'anticiper l'évolution des métiers, valoriser l'apprentissage, développer une offre de formation coordonnée entre acteurs ».

De ce point de vue, si les entretiens confirment sans ambiguïté l'importance stratégique du développement des compétences pour les entreprises fondant leur compétitivité sur l'innovation...

« Nous sommes sur une filière (industries de santé) à fort enjeu d'innovation où la capacité à développer rapidement un nouveau produit, un nouveau service, voire une nouvelle activité constitue un facteur de compétitivité crucial. Or la capacité à avancer rapidement sur tel ou tel projet d'innovation suppose de disposer au bon moment des bonnes compétences. Clairement, l'accès aux compétences est un accélérateur d'innovation et de valeur ajoutée pour les industries de santé, indispensable à leur positionnement stratégique sur les marchés mondiaux. »

... ils soulèvent également une question clé : dès lors que les compétences constituent une dimension centrale de l'avantage compétitif des entreprises, la Métropole doit-elle davantage appuyer la capacité du territoire et de ses acteurs à anticiper les besoins de compétences et à y répondre rapidement et efficacement ?

À cet égard, les entretiens mettent en évidence plusieurs enjeux sur lesquels une contribution accrue de la Métropole pourrait être envisagée, en direct ou par l'intermédiaire des pôles de compétitivité dont le rôle pivot sur le sujet des compétences est souligné par les entretiens.

#### **↳ Conforter le volet accompagnement RH des pôles de compétitivité et... des développeurs économiques ?**

Les entretiens mettent en évidence l'intérêt des actions des pôles de compétitivité en matière d'accompagnement individuel et collectif des entreprises sur les questions RH. Compte tenu des disparités entre entreprises en matière de gestion des compétences et de formation, la question d'un appui accru et différencié sur ce point peut se poser. Du côté des PME, il s'agit de permettre une « montée en compétences » de leurs dirigeants sur la gestion des compétences. Du côté des grandes entreprises, dans un contexte où la mutualisation des fonds dédiés à la formation leur est désormais moins favorable, la création et le développement d'écoles de formation et de campus internes pourraient faire l'objet d'une ingénierie d'accompagnement spécifique. Au-delà des pôles de compétitivité, le renforcement de l'accompagnement des entreprises (PME et grands comptes) sur leur fonction RH pourrait concerner l'ensemble des développeurs économiques de la Métropole de Lyon.

#### **↳ Permettre aux pôles de compétitivité de prendre et garder un temps d'avance dans la compréhension des besoins de compétences des filières ?**

Plusieurs entretiens insistent sur la plus-value des études visant à suivre et anticiper l'évolution des besoins de compétences des filières. Ces éclairages paraissent précieux pour favoriser une vision partagée des besoins ainsi que la discussion sur les réponses à apporter en termes de formation. De ce point de vue, la capacité à décrypter et anticiper les besoins de compétences découlant des stratégies de développement des entreprises et de leur environnement économique, technologique, sociétal, écologique... gagnerait, semble-t-il, à être considéré comme un véritable avantage comparatif (potentiel) du territoire et être investi en tant que tel. Les entretiens montrent en effet que les études conduites à l'échelle nationale sont plutôt à considérer comme une base de réflexion appelant une déclinaison territoriale. De



même, les personnes interrogées mettent en garde sur l'obsolescence rapide des études sur les besoins de compétences en raison de l'accélération des mutations économiques et de l'évolution du périmètre des filières.

Or si les pôles de compétitivité paraissent bien placés pour porter ce type d'études au plus près de leurs entreprises membres, ils ne disposent pas nécessairement des moyens permettant d'assurer une actualisation fréquente de ces travaux. Se pose également la question de l'ingénierie à déployer pour conduire ce type d'étude. Sur ce plan, la méthode « Vision prospective partagée des emplois et des compétences » (VPPEC) développée par France Stratégie ces dernières années apparaît répliquable à un niveau territorial et se fonde sur deux partis-pris qui semblent bien adaptés pour explorer les besoins de compétences des filières lyonnaises : 1/ partir des réalités de terrain pour identifier le périmètre pertinent de la filière, les mutations qui vont l'affecter sur le moyen terme, les métiers qui sont au cœur de ces mutations et l'évolution des compétences associées, les enjeux d'adaptation des modalités de formation et de professionnalisation permettant d'alimenter les métiers considérés ; 2/ miser sur la co-construction d'une vision partagée entre les différentes parties prenantes (acteurs économiques, acteurs de la formation, experts nationaux et régionaux).

### ↔ **Consolider la capacité de réponse de l'offre de formation lyonnaise en encourageant le décloisonnement des acteurs ?**

Si la concurrence entre organismes de formation peut constituer un levier d'émulation, elle semble cependant constituer un frein à une approche plus collective de l'offre de formation, ce qui peut pénaliser *in fine* la réponse aux évolutions des besoins de compétences des filières lyonnaises. En effet ce défaut d'intelligence collective entre acteurs de la formation ne facilite pas la construction d'une plus forte complémentarité entre formations. Elle ne facilite pas non plus l'émergence de formations hybrides permettant les croisements de compétences nécessaires au développement des filières. Or, s'il ne s'agit pas de viser une cohérence d'ensemble probablement illusoire, l'émergence de nouveaux besoins de compétences semble particulièrement propice à une plus grande coopération entre acteurs de la formation pour favoriser les complémentarités dès le départ et réduire les concurrences futures.

Mais avancer dans ce sens implique de créer un climat de confiance, lequel passe, semble-t-il, par une valorisation de l'ensemble de l'offre de formation du territoire, par-delà les cloisonnements habituels. Il peut s'agir par exemple de reconnaître que l'offre privée présente un intérêt, qu'elle a sa place aux côtés de l'offre publique et qu'elle mérite d'être davantage mise en lumière. Mais quel acteur est en capacité de porter cette lecture du territoire ? S'il peut sembler assez naturel que l'État et ses services mettent d'abord en avant l'offre publique, les pôles de compétitivité pourraient en revanche s'ouvrir à davantage d'acteurs de la formation afin d'organiser un dialogue plus large. Mais cette ouverture des pôles paraîtrait sans doute plus naturelle et légitime si les acteurs de la formation, y compris les branches, étaient enjointes à jouer plus collectif au niveau du territoire. La question d'une prise de position plus forte de la Métropole sur ce point peut ainsi se poser.

Par ailleurs, s'agissant plus spécifiquement de la question de la plus-value de l'implantation de nouvelles écoles de formation privées, la Métropole de Lyon pourrait gagner à s'appuyer davantage sur les pôles de compétitivité pour organiser le dialogue entre les organismes de formation et les porteurs de projet.

### ↳ **Engager une communication plus massive, constante et contextualisée pour valoriser les formations et métiers dédiés aux filières industrielles lyonnaises ?**

Quand bien même la métropole lyonnaise disposerait des meilleures formations au regard des besoins de compétences des entreprises, encore faut-il avoir des jeunes motivés pour les suivre et se tourner vers les emplois qui en découlent. C'est la raison pour laquelle le constat du déficit d'image de l'industrie ne peut être balayé par fatalisme ou banalisation et appelle des efforts renouvelés. À cet égard, les multiples initiatives conduites jusqu'ici par les acteurs des filières et de la formation en faveur de l'attractivité des formations et métiers industriels ne gagneraient-elles pas à trouver une plus grande résonance territoriale à travers la construction d'un nouveau récit collectif à la fois politique et grand public sur les enjeux et opportunités du made in Lyon ?

### ↳ **Inscrire les compétences dans la stratégie de marketing territorial et de prospection économique ?**

Si l'offre d'enseignement supérieur constitue de longue date une dimension majeure de la politique d'attractivité du territoire, l'importance de plus en plus stratégique des compétences pour l'innovation et la compétitivité des entreprises n'incite-t-elle pas à aller plus loin ? En effet, comme le suggèrent certains entretiens, la capacité à former les collaborateurs dont ont besoin (aujourd'hui et demain) les industriels pourrait faire l'objet d'un argumentaire plus étoffé. Cela peut passer par une identification plus fine des compétences spécifiques et des meilleurs diplômes offerts par la métropole lyonnaise du point de vue des entreprises.



**LYONBIOPÔLE**

**Justine Merlin,**

Chargée de projets formation et animation générale  
de LYONBIOPÔLE (Entretien réalisé le 03/04/2020)

## **La disponibilité et l'accès aux compétences apparaissent de plus en plus comme un levier clé de compétitivité des entreprises tournées vers l'innovation. Comment s'exprime cet enjeu aujourd'hui pour les entreprises de Lyonbiopôle ?**

Je rappelle tout d'abord que Auvergne-Rhône-Alpes est la deuxième région la plus active en France après l'Île-de-France pour les industries de santé, que la moitié des emplois régionaux se concentrent sur la métropole lyonnaise et ces activités continuent de se développer, notamment sur la R&D et l'implantation de nouvelles unités de production (par exemple Boehringer Ingelheim qui implante prochainement une usine dans l'Ain). D'autant que la crise sanitaire à laquelle nous assistons et la dépendance qu'elle révèle pour certaines importations de produits de santé pourrait se traduire par un appel d'air en faveur de nouvelles implantations ou relocalisations sur notre territoire.

Dans ce contexte, les industries de santé n'échappent malheureusement pas au problème qui concerne plus largement l'industrie en France, à savoir la difficulté à recruter, à attirer les jeunes vers les formations et métiers industriels. Ce problème, qui concerne en particulier les métiers de production et les usines situées hors des agglomérations, n'est pas nouveau. Les industries de santé ont besoin en particulier de personnels à Bac+2 Bac+3. Or on observe une inadéquation entre le besoin et l'offre, les étudiants souhaitant majoritairement obtenir un Bac+5. Cette difficulté à recruter renvoie également à la recherche de sens et d'éthique qu'expriment de plus en plus de jeunes entrant sur le marché du travail, besoins que les industries de santé se doivent d'adresser. Autre élément qui exacerbe les difficultés de recrutements dans nos entreprises, la concurrence des industries de santé implantées sur le bassin Genevois. Il n'est pas rare que certaines personnes une fois formées et expérimentées sur notre territoire se tournent ensuite vers ces entreprises implantées en Suisse en raison du différentiel de salaire.

## **Au-delà de ces difficultés de recrutement immédiates, est-ce que les entreprises de Lyonbiopôle expriment également des besoins d'anticipation des compétences dont elles auront besoin à moyen terme ?**

Concernant les compétences émergentes, nous observons deux tendances très claires. Il s'agit d'une part de la digitalisation et de l'entrée des data dans les industries de santé, avec un besoin de double compétence. Les entreprises attendent des personnes formées non seulement aux sciences de la vie, mais également à la manipulation des data (data scientist) et au développement logiciel. On attend des développeurs qu'ils soient sensibilisés aux problématiques des industries de santé. La R&D, la réglementation et le fait que des vies humaines soient en jeu impliquent des connaissances spécifiques.

La seconde tendance concerne le durcissement de la réglementation qui encadre les industries de santé. De nombreuses entreprises sont à la recherche de chargés d'affaires réglementaires ayant là aussi une formation scientifique et juridique. C'est un profil de compétences qui est encore trop rare. Plus largement, les médecins et les pharmaciens constituent des profils très prisés, ce qui engendre des tensions sur le marché du travail pour les attirer.

## À quel horizon de temps raisonnent les entreprises pour ces besoins de compétences ?

En fait, ces besoins sont d'assez court terme. Dans le cas des compétences en matière réglementaire, le besoin n'est pas nouveau puisque la réglementation était déjà très prégnante pour les médicaments. En revanche, ce besoin de compétences est en train de se déployer sur les dispositifs médicaux (implants, logiciels, paires de lunettes...) à travers le renforcement des exigences pour l'obtention du marquage CE. Ce changement du paysage réglementaire fait que certaines entreprises qui n'étaient jusqu'à présent pas concernées auront l'obligation en mai 2020 d'internaliser ces fonctions. C'est la raison pour laquelle ce besoin se manifeste à la fois de manière immédiate et au long cours puisqu'il concerne aussi les années à venir.

## Cela veut dire qu'il n'y a pas de besoins émergents au-delà du court terme ?

Mener une réflexion sur les besoins émergents est un travail complexe qui nécessite une approche collective. D'une certaine manière, l'ampleur des besoins de recrutement à court terme, et les difficultés que cela occasionne prennent le dessus sur le besoin d'anticipation.

Pour autant, on sent que c'est un vrai sujet de travail commun. Cette année, nous avons animé un groupe de travail, avec l'appui d'un cabinet RH spécialisé dans les métiers des industries de santé, pour favoriser les échanges entre les entreprises sur les questions RH. Cela a permis de créer de la cohésion et de libérer la parole sur ces sujets. Nous souhaitons poursuivre les échanges afin de pérenniser la relation et faire émerger les besoins et les futurs projets que portera le pôle pour répondre à ces besoins.

## Quelle place justement occupe l'enjeu des compétences dans l'action de Lyonbiopôle ?

Il faut distinguer tout d'abord nos actions visant à appuyer les entreprises adhérentes du pôle, en particulier les PME, sur le volet RH. Il s'agit aussi bien de dispositifs d'accompagnement individuels en matière de diagnostic et de développement de la fonction RH que collectifs. On anime également des ateliers sur les grands thèmes RH du moment.

Sur le volet compétences, Lyonbiopôle est partie prenante du Contrat d'Objectifs Emploi Formation Industries de santé Auvergne-Rhône-Alpes. Le COEF a été signé en février 2019 pour 4 ans. Il réunit le préfet de région, la Direccte, Pôle Emploi, la Région AURA, les académies de Lyon, Grenoble et Clermont-Ferrand, ainsi que les différents syndicats des industries de santé (industries du médicament, des technologies médicales, du diagnostic *in vitro*, du médicament et diagnostic vétérinaire) et les OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés) DEFI et OPCAIM (réunis au sein d'OPCO2i depuis le 1<sup>er</sup> janvier).

Le COEF définit 6 axes de travail :

- Observer les emplois et les métiers des industries et les formations en région pour mieux anticiper et mieux informer. Sur ce volet, les signataires du COEF sont en train de réaliser un état des lieux de l'offre de formation régionale aux métiers des industries de santé afin d'évaluer l'insertion dans l'emploi des diplômés pour mieux cerner les formations qui offrent les meilleurs débouchés, mais également savoir dans quelle mesure les diplômés s'insèrent en région ou en dehors. Nous travaillons également à la remontée des besoins de compétences de nos entreprises membres au travers d'une étude spécifique.
- Adapter les industries de santé aux mutations économiques. Ceci concerne notamment l'animation des entreprises sur leur gestion RH et les multiples aides et dispositifs sur lesquels elles peuvent compter pour développer des plans de formation et se structurer sur le plan RH.



- Former aux métiers et aux évolutions de demain : transformation digitale (dont la robotisation), biotechnologies, renforcement de la réglementation. Cet axe s'appuie sur la consolidation des coopérations avec les organismes de formation.
- Faciliter l'accès à l'emploi en lien avec les besoins en compétences des industries de santé. Cet axe renvoie notamment au travail partenarial réalisé avec Pôle Emploi.
- Développer l'attractivité des métiers.
- Renforcer le dialogue social et la culture de prévention des risques professionnels.

### **Quelle est la plus-value du COEF en matière de gestion des compétences ?**

À mon sens, l'intérêt du COEF n'est pas dans les moyens supplémentaires qu'il apporte, car il n'y a pas de budget global dédié, chaque partie apportant ses propres ressources. La plus-value réside dans la mise en lien qu'il opère entre les industriels, le service public de l'emploi et les acteurs de la formation. Cela permet d'apporter de la clarté sur « qui fait quoi ? » et sur les enjeux de chacun dans un paysage qui reste particulièrement complexe à cerner, notamment dans le contexte de réforme de la formation professionnelle. Chacun est davantage susceptible de prendre en compte ce que fait l'autre, ce qui permet de réaliser des actions concrètes. Par exemple, il y a un mois, un atelier sur les besoins des entreprises en matière de compétences réglementaires a été organisé, à la suite duquel l'Université de Lyon a décidé d'augmenter l'effectif des promotions de son master spécialisé sur le sujet. D'autre part, les bilans chiffrés et les études réalisées nous permettent d'avoir une vision globale du poids de l'industrie en région. C'est important, car nous manquons de données régionales.

### **Pour répondre aux besoins de développement des compétences, et notamment des nouvelles compétences, Lyonbiopôle travaille-t-il directement avec des établissements d'enseignement lyonnais ?**

Une première réponse est de rappeler que Lyonbiopôle compte plusieurs établissements d'enseignement parmi ses membres – École Normale Supérieure de Lyon (ENS), École Supérieure de Biologie Biochimie Biotechnologies (ESTBB), ISARA, Université Claude Bernard Lyon 1, Université Joseph Fourier Grenoble, Université Catholique de Lyon, VetAgro Sup – et que le développement des industries de santé s'est largement appuyé sur la présence ancienne à Lyon d'écoles formant à leurs métiers. Globalement, l'offre de formation existante répond en large partie aux besoins des industriels.

D'une manière générale, nous essayons de faire converger notre travail de coopération avec les acteurs de la formation dans le cadre du COEF. À ce titre nous jouons un rôle de relais en faisant remonter les besoins de nos adhérents et en communiquant aux entreprises les dispositifs disponibles en région. Nous venons également en appui à la Région, la Direccte et aux syndicats, qui animent le COEF, pour contribuer par exemple au rapprochement des Universités de Lyon, Saint-Étienne et Grenoble afin qu'elles échangent davantage entre elles sur leurs offres de formation respectives concernant les métiers de santé et faire en sorte qu'elles répondent au mieux aux besoins tout en favorisant leurs complémentarités. On constate que le dialogue est nécessaire et que le COEF est un bon outil pour organiser ces échanges en complément de tous les outils développés par tous les signataires.

Par ailleurs, Lyonbiopôle peut intervenir auprès des organismes de formation publics ou privés dans le cadre de réunions internes où le point de vue des industriels du pôle est sollicité. Nous sommes également amenés à présenter aux étudiants le paysage des industries de santé en région, les entreprises adhérentes du pôle, l'évolution des métiers et des technologies.



## **Lyonbiopôle a participé à l'élaboration du cahier des métiers « Les industries de santé en Auvergne-Rhône-Alpes. Une filière stratégique en pleine mutation » publiée en 2019 par Via Compétences, l'observatoire régional de l'emploi et de la formation. Quelle était la finalité de ce travail ?**

Préalablement à ce cahier, Via Compétences a réalisé une étude visant à mesurer le poids des industries de santé en Auvergne-Rhône-Alpes afin d'alimenter la réflexion du COEF. En complément un cahier des métiers a été élaboré, afin de faire connaître les métiers et les compétences les plus recherchées à l'heure actuelle par les industries de santé. Il offre une vision de 12 métiers clés et 3 métiers émergents des industries de santé, en distinguant pour chacun : mission générale, activités principales, compétences recherchées, diplômes requis, expérience requise, passerelles métiers, tendances d'évolution du métier.

## **Quelle a été la contribution de Lyonbiopôle à ce travail ?**

Aux côtés de l'ensemble des fédérations professionnelles des industries de santé (médicament à usage humain, médicament et diagnostic vétérinaire, dispositifs médicaux, diagnostic *in vitro*), nous avons contribué à faire remonter et sélectionner les métiers à fort enjeu de recrutement pour les entreprises. Via Compétences s'est chargé ensuite d'approfondir chacun de ces métiers en se rapprochant des fédérations professionnelles nationales qui sont impliquées dans l'observation prospective des métiers.

## **De votre point de vue, comment est perçu l'enjeu des compétences pour le développement de l'industrie lyonnaise par la Métropole de Lyon ?**

Ce que l'on constate c'est un intérêt marqué de la part des institutionnels concernant l'impact des industries de santé sur l'emploi, avec en toile de fond l'enjeu du chômage et la concentration des aides publiques sur les publics éloignés de l'emploi. Les TPE innovantes emploient majoritairement des diplômés niveau Bac+5 à Bac+8, tandis que les besoins des entreprises de productions se concentrent sur des niveaux Bac+2 *a minima*. Les pouvoirs publics appellent les entreprises à recruter à plus bas niveau de qualification tout en favorisant le développement des parcours de formation et de remise à niveau. Pour les industries de santé, cela constitue un véritable enjeu pour les années à venir.

## **Quels sont les autres enjeux forts pour le développement des compétences des industries de santé ?**

La réforme de la formation professionnelle se traduit par la création des OPCO (Opérateurs de compétences) qui se substituent aux OPCA. Certaines entreprises des industries de santé dépendent désormais de l'OPCO 2i qui assemble les branches des 6 anciens OPCA. Si l'on peut comprendre la volonté de rationalisation et de simplification du paysage, cette évolution soulève un risque de dilution de la voix des industries de santé dans un ensemble très vaste, notamment parce que la chimie et la métallurgie-mécanique pèsent beaucoup plus en termes d'emplois.

Deuxième élément, la réforme de la formation professionnelle aboutit également à une perte de financement pour les entreprises de plus de 50 salariés. Avant la réforme, chaque entreprise versait sa cotisation et pouvait en récupérer une partie pour financer ses propres actions de formation. Avec la réforme, l'effort de financement de la formation professionnelle est simplifié à travers une contribution unique de chaque entreprise et c'est l'URSSAF qui collectera les contributions à la place des OPCA à partir de 2021. Ces contributions de l'ensemble des entreprises sont mutualisées et sont appelées à soutenir en priorité les petites entreprises ainsi que la formation des demandeurs d'emploi peu qualifiés. Pour nos entreprises, ces évolutions ne sont pas neutres, car cela constitue des ressources importantes en moins pour financer leur plan de formation.





## Que pourrait faire de plus Lyonbiopôle pour répondre à ces difficultés ?

Sur l'appréhension du sujet, Lyonbiopôle est en cours de réflexion pour déployer de nouveaux types d'outils au service de la filière.

En participant au COEF des industries de santé et en poursuivant son action d'animation sur le territoire, Lyonbiopôle contribue à faire remonter les besoins de compétences de ses adhérents auprès des acteurs de l'emploi et de la formation. Ceci constitue clairement un enjeu dans un contexte où les entreprises peuvent avoir le sentiment que le lien entre compétences, compétitivité et innovation est peu pris en compte par les nouvelles réformes et qu'elles doivent se débrouiller par elles-mêmes. Construire une vision prospective des compétences nécessaires aux entreprises de Lyonbiopôle demande de conduire des études, du temps d'animation avec l'appui d'experts. Tout cela demande des ressources.

Dans une logique de marketing territorial, il peut s'agir également de faire de la capacité à former les collaborateurs dont ont besoin aujourd'hui et demain les industriels, un facteur d'attractivité. Encore une fois, partir du terrain et du point de vue des entreprises paraît être un bon moyen pour mettre en lumière les meilleurs diplômés proposés par le territoire et les compétences qu'ils développent, et identifier des marges de progrès pour faire des compétences un levier de différenciation. ■



### Barbara Jacques,

Responsable de l'agence de Lyon de Pharmélis, cabinet de conseil en ressources humaines spécialisé dans les industries de santé (Entretien réalisé le 21/04/2020)

## Quelle place occupe selon vous la question des compétences pour le développement et la compétitivité des industries de santé ?

Il s'agit à l'évidence d'un levier majeur. Nous sommes sur une filière à fort enjeu d'innovation où la capacité à développer rapidement un nouveau produit, un nouveau service, voire une nouvelle activité constitue un facteur de compétitivité crucial. Or la capacité à avancer rapidement sur tel ou tel projet d'innovation suppose de disposer au bon moment des bonnes compétences. Clairement, l'accès aux compétences est un accélérateur d'innovation et de valeur ajoutée pour les industries de santé, indispensable à leur positionnement stratégique sur les marchés mondiaux.

## Quelles sont ces compétences ?

On constate une demande croissante de doubles compétences techniques. Si les compétences scientifiques liées à la santé demeure un socle indispensable et incontournable, les entreprises cherchent de plus en plus des profils hybrides combinant ce socle avec des compétences spécifiques sur un autre champ : par exemple en matière d'outils et de savoir-faire numériques en lien avec le sujet de la santé connectée, en matière de mécanique et d'électronique pour travailler sur les dispositifs médicaux, ou encore en matière de qualité réglementaire pour être en phase avec l'évolution des processus de mise en marché des produits de santé. C'est à la croisée de plusieurs champs de compétences que se créent l'innovation... et les nouveaux métiers. Toute la difficulté est de pouvoir trouver ces profils hybrides sur le marché.

## Comment se manifeste ce besoin de compétences au niveau des entreprises ?

Dans le contexte français, la question des compétences reste peu anticipée par les entreprises. C'est lorsqu'elles lancent de nouveaux projets, qu'elles développent une innovation, etc. que les entreprises vont se rendre compte des compétences dont elles ont besoin. Elles se retrouvent ainsi souvent devant le fait accompli, à devoir recruter

dans l'urgence des profils très pointus, indispensables pour soutenir leurs projets. La question des compétences intervient souvent après coup, lorsqu'elles se confrontent alors au fait que les profils dont on a besoin pour déployer la stratégie sont très rares, voire inexistantes sur le marché, d'autant plus lorsqu'il s'agit de métiers émergents.

### **Comment expliquer ce défaut d'anticipation des besoins de compétences ?**

De mon point de vue, cela reflète un problème de vision et d'organisation. Les entreprises françaises en général n'ont pas pris toute la mesure de l'importance des compétences non seulement pour le développement de leur activité, mais aussi pour leur compétitivité. Elles se projettent en termes de stratégie économique, mais elles ne vont pas jusqu'à projeter les besoins en compétences qu'appelle cette stratégie. De fait, les compétences sont souvent une conséquence de la stratégie ou de l'innovation et non une dimension ou un levier pris en compte dès le départ. À mon sens, il y a un vrai travail à faire pour favoriser cette prise de conscience et surtout enclencher un effort spécifique pour anticiper ces besoins de compétences.

Une deuxième explication renvoie davantage à l'organisation de la fonction RH, des processus de recrutement, et même à la culture du recrutement. Je constate que la gestion prévisionnelle des compétences se fait d'abord dans le cadre de la gestion des carrières des collaborateurs existants, dans une logique de montée en compétences en lien avec les plans de formation. Pour ce qui concerne les recrutements, les entreprises ont tendance à définir une fiche de poste en référence à leur ancien collaborateur et/ou aux compétences spécifiques dont elles ont besoin immédiatement, et à vouloir s'y tenir étroitement. Cette approche présente une double limite. D'une part, nous sommes souvent amenés à expliquer à nos clients que les profils qu'ils recherchent n'existent pas sur le marché. D'autre part, cela coupe les entreprises de profils différents qui pourraient pourtant répondre à leur besoin. Sur ce point, la différence avec les pays anglo-saxons est patente.

### **C'est-à-dire ?**

On voit d'autres pratiques dans les pays anglo-saxons, en Angleterre, aux États-Unis. Les entreprises ne voient pas d'un mauvais œil comme en France les candidatures de personnes provenant d'un autre secteur d'activités, changeant de métier ou s'engageant dans une réorientation professionnelle. Cela tient notamment au fait que l'approche par compétences est plus développée dans les pays anglo-saxons. On va raisonner en termes de compétences transférables, quel que soit le secteur dans lequel vous avez travaillé. D'ailleurs les entreprises font également plus souvent le pari que les profils issus d'un autre univers professionnel vont permettre d'apporter une plus-value, une autre vision à leur activité, apporter quelque chose que l'on ne peut prévoir ou prescrire au départ.

### **C'est plus difficile de faire cela en France ?**

Il faut reconnaître que les choses évoluent, mais ce n'est pas simple, car nous avons encore tendance à mettre les personnes dans des cases. Si vous voulez travailler dans l'industrie pharma, mais que vous n'êtes pas issu du sérail cela va être très compliqué. À notre niveau nous nous efforçons d'élargir le champ des possibles pour nos clients. Ce qui implique un effort important pour expliquer aux entreprises pourquoi nous leur proposons tel candidat « atypique » et ce qu'il va pouvoir leur apporter. À compétences équivalentes, elles ont le réflexe de prendre un candidat qui a déjà fait la même chose que celui qui sort du cadre. Cela les rassure. Par exemple pour un poste sur le contrôle qualité, elles vont désirer prendre quelqu'un qui vient de la qualité et du même secteur. Outre les aspects culturels, cela tient également à la manière avec laquelle s'organise le processus de recrutement. Celui-ci est souvent monopolisé par le service RH, les services opérationnels restant souvent à l'écart par manque de temps et parce que leur implication est peu ou pas définie.



## **Plus qu'un enjeu d'anticipation des compétences, est-ce qu'il n'y a pas surtout un enjeu de détection des compétences recherchées parmi les candidats ?**

Effectivement, comparativement aux pays anglo-saxons, l'expertise RH en France tend à se concentrer sur la définition de la fiche de poste et la sélection du candidat qui « va cocher toutes les cases », tandis que l'on manque de pratique et d'outils pour analyser plus finement les compétences des candidats et s'ouvrir ainsi à un spectre de profils plus large. Toutefois, on observe une volonté croissante des entreprises de recruter en raisonnant en termes de « potentiel d'évolution ». Dès les entretiens d'embauche, on va essayer de détecter dans quelle mesure la personne va pouvoir s'inscrire dans la durée, on va essayer de projeter la trajectoire de la personne à moyen et à long terme dans l'entreprise.

### **Pourquoi ?**

Cette approche répond à deux préoccupations assez pragmatiques. D'une part, nous sommes entrés dans une ère de mobilité professionnelle accrue. Les collaborateurs restent moins longtemps dans une entreprise. La fidélisation des compétences devient un enjeu aussi important que leur recrutement. Pour les entreprises il devient donc essentiel d'identifier le plus tôt possible ce qui attire les candidats et les perspectives d'évolution qu'elles vont pouvoir leur proposer pour les motiver à rester dans l'entreprise.

D'autre part, l'approche en termes de potentiel d'évolution vient répondre à la difficulté d'anticipation des entreprises face à l'accélération des évolutions de leur activité et de leur environnement. Concrètement, outre les compétences techniques indispensables au poste, ce sont de plus en plus les savoir-être qui vont faire la différence. Plus précisément, la principale *soft skill* demandée par les entreprises lors des recrutements c'est justement la capacité d'adaptation au changement. Si l'on trouve des candidats capables de s'adapter dans n'importe quelle situation, ce sera beaucoup plus simple pour les entreprises d'évoluer avec eux.

## **Ces différents éclairages s'appliquent-ils globalement aux entreprises membres de Lyonbiopôle ?**

Oui, avec cependant une nuance entre les grandes entreprises et les start-up biotech. Pour les petites structures, le lien entre les compétences et la stratégie de développement est souvent plus naturel, car plus direct. Pour que ma start-up décolle rapidement, pour construire et démontrer la pertinence de l'innovation, pour qu'elle trouve son *business model*, il est nécessaire de pouvoir compter tout de suite sur les bonnes compétences. Les start-up ont besoin en particulier de personnes solides au plan scientifique, mais qui ont la capacité à aller chercher de nouveaux partenaires techniques, financiers ou commerciaux pour répondre aux besoins de développement de l'entreprise.

## **Selon vous qu'est-ce qui se joue à l'échelle d'un cluster comme Lyonbiopôle en matière d'anticipation et des développements des compétences ? Qu'est-ce qui mérite d'être abordé collectivement ?**

Je pense que travailler collectivement la question des compétences permet aux entreprises d'y accorder davantage de temps en les sortant de leur quotidien. Cela permet donc à la fois de mieux anticiper les besoins, de mieux cerner la réalité du marché du travail et de mieux y répondre en termes de formation. Il faut insister sur le marché du travail, car on a parfois tendance à passer directement des besoins à l'offre de formation, alors que l'une des difficultés importantes des entreprises est de savoir comment chercher les compétences dont elles ont besoin sur le marché, ce qui peut impliquer comme on l'a vu de sortir des sentiers battus.

Cette question de la réalité du marché me paraît d'autant plus cruciale qu'elle est souvent mal cernée, également du côté des étudiants. J'interviens régulièrement auprès

des organismes de formation pour présenter les métiers des industries de santé et je suis souvent très surprise du décalage entre ce que les étudiants souhaitent faire et la réalité. Une très large majorité des étudiants indiquent vouloir travailler dans la R&D. Or ce n'est pas du tout là que se situent les opportunités d'emplois ! Il y a peu de besoins et de *turn-over* sur la R&D. On constate que l'orientation des jeunes se fait d'abord par affinité pour une discipline, pour une filière de formation, et pas assez au regard des opportunités d'emplois réelles auxquelles elle mène, d'où le risque de se rendre compte après coup que ces métiers ne plaisent pas. C'est la raison pour laquelle la question de l'orientation scolaire me paraît faire pleinement partie de l'enjeu des compétences : vous pouvez mettre en place les meilleures formations, encore faut-il avoir des jeunes motivés pour les suivre et se tourner vers les emplois qui en découlent. Au total, il y a un double décalage entre les aspirations des étudiants et la réalité des opportunités d'emplois, entre les compétences pointues et hybrides recherchées par les entreprises et la réalité des profils disponibles sur le marché.

**De multiples organismes sont susceptibles de réaliser des études visant à anticiper les compétences : Réseau Emploi Compétences, CEREQ, APEC, OPMQ de branches (observatoire prospectif des métiers et des qualifications), Carif-Oref régionaux (Centre Animation Ressources d'Information sur la Formation/Observatoire régional Emploi Formation)... Quel regard portez-vous sur ces travaux ?**

Par rapport aux réflexions que peuvent conduire les entreprises à leur niveau, ces études permettent d'apporter une vision d'ensemble aussi bien sur les besoins que sur l'offre de formation. Après, la difficulté est que ces études donnent une vision à l'instant T, mais les besoins évoluent très très vite. Autrement dit, ces études ont une vraie plus-value, mais elles sont rapidement obsolètes. À mon sens, il faudrait que les études soient renouvelées plus rapidement pour suivre plus précisément l'évolution des besoins de compétences. Les pôles de compétitivité et les clusters me paraissent bien placés pour porter ce type d'études, car ils sont en prise directe avec les entreprises, et comme ils comptent également des organismes de formation parmi leur membre, ils peuvent jouer un rôle important dans la mise en relation des besoins et de l'offre de formation.

**Face aux besoins de compétences des industries de santé, quel regard portez-vous justement sur l'offre de formation des établissements d'enseignement lyonnais ?**

À mon sens, Lyon dispose d'un panel de formation riche et varié, qui a montré sa capacité à bouger assez rapidement à travers la mise en place de nouvelles formations, l'ajout de nouveaux modules à des formations existantes... Par exemple, le territoire a été l'un des premiers à se mobiliser sur les besoins de formation liés à la nouvelle réglementation concernant les dispositifs médicaux. Je pense qu'il est encore possible d'aller un peu plus vite, d'être plus réactif dans l'intégration de nouveaux modules d'enseignement pour soutenir le développement des entreprises, même s'il est difficile de demander à l'offre de formation d'évoluer aussi rapidement que les besoins.

Par ailleurs, les marges de progrès se situent aussi dans l'élargissement du panorama des formations au-delà du cadre habituel des écoles tournées vers les industries de santé. Encore une fois, si l'on se place d'un point de vue compétences, on peut aller chercher d'autres formations qui peuvent sembler éloignées, mais qui offrent pourtant des compétences difficiles à trouver aujourd'hui. Je pense notamment aux Maisons Familiales et Rurales pour des postes de techniciens. Rassembler ce qui est aujourd'hui éparpillé suppose de faire état des lieux plus larges de l'offre de formation pertinente sur le territoire et de réunir l'ensemble des acteurs. C'est là qu'est le gros du travail réalisé me semble-t-il. Cela permettrait aux acteurs d'adapter au mieux leurs formations en intégrant ce qui se fait dans d'autres champs d'activités, d'autres branches, pour créer de nouveaux modules. Cela fait d'autant plus sens au regard du besoin de doubles compétences dont je parlais précédemment. C'est bien en décroissant, en croisant les formations que l'on peut répondre à ce besoin.



## **Quelle complémentarité et/ou concurrence observez-vous entre écoles publiques et écoles privées de formation ?**

Pour ce qui concerne les formations aux métiers des industries de santé, nous avons la chance à Lyon d'avoir des formations de qualité aussi bien du côté des écoles publiques que des écoles privées. Une difficulté en revanche tient au fait que la formation est un terrain concurrentiel puisqu'il s'agit d'attirer des personnes vers telle formation plutôt que telle autre. C'est la raison pour laquelle écoles publiques et écoles privées peuvent s'inscrire dans un certain climat de compétition dès lors qu'elles proposent le même type de formation, sans véritable recherche de complémentarité. Mais encore une fois, cette concurrence entre écoles, que l'on retrouve d'ailleurs entre les branches pour faire valoir leurs métiers et leurs formations, n'est pas une fatalité si l'on entend activer et valoriser l'ensemble de l'offre de formation du territoire, par-delà les cloisonnements habituels.

Il me semble que l'émergence de nouveaux besoins de compétences peut être l'occasion d'une meilleure coordination entre les acteurs de la formation, et notamment le public et le privé, pour favoriser les complémentarités dès le départ et réduire les concurrences futures. Mais avancer dans ce sens implique une chose : reconnaître que l'offre privée présente un intérêt et qu'elle a sa place aux côtés de l'offre publique. Aujourd'hui l'offre privée reste globalement dans l'ombre de l'offre publique et elle est moins identifiée par les conseillers d'orientation. Il peut sembler assez naturel que l'État mette d'abord en lumière l'offre publique. Pour autant, dans l'intérêt du territoire, de son attractivité et de sa compétitivité, cela ferait sens, me semble-t-il, de rendre plus visibles les écoles privées de manière à pouvoir valoriser la richesse et le dynamisme de l'ensemble de l'offre de formation présente. Créer du collectif pour favoriser les complémentarités et valoriser l'ensemble de l'offre de formation, ce pourrait être un beau challenge pour la Métropole !

## **Si les compétences sont un facteur de compétitivité et d'ancrage des entreprises sur le territoire, comment rester dans la course des compétences à l'avenir ?**

Plus nous serons en capacité d'être en avance sur l'identification des besoins en compétences et la manière d'y répondre rapidement et efficacement, plus le développement des entreprises sera facilité. De ce point de vue, on peut sans doute aller plus loin dans l'orientation des jeunes, dans la valorisation des compétences pointues proposées par les formations présentes sur le territoire au regard des enjeux d'innovation des entreprises, et l'accompagnement de nos étudiants en matière d'insertion professionnelle en renforçant la passerelle avec les opportunités d'emplois des industries de santé. En complément du levier de la formation, on peut jouer également la carte de l'attractivité en favorisant l'accueil des compétences que l'on recherche. Attirer les talents est déjà une préoccupation du territoire, mais peut-être qu'un lien plus important peut être fait avec les besoins des entreprises. ■



**Jean-Baptiste Lesort,**

Vice-président Enseignement supérieur, recherche et développement des compétences de CARA et directeur de l'ENTPE

**Hélène Fantinutti,**

Directrice de l'axe Développer du pôle de compétitivité CARA

(Entretien réalisé le 08/04/2020)

**La disponibilité et l'accès aux compétences apparaissent de plus en plus comme un levier clé de compétitivité des entreprises tournées vers l'innovation. Comment s'exprime cet enjeu pour les entreprises du pôle de compétitivité CARA ?**

**Hélène Fantinutti (HF) :** Pour les entreprises, l'enjeu des compétences se manifeste en premier lieu à court terme, car nombre d'entre elles nous font remonter régulièrement leur difficulté à recruter sur leurs métiers actuels. C'est le cas en particulier des entreprises dont l'activité principale porte sur la fabrication. Elles ont besoin de techniciens capables de faire tourner leurs machines, qui sont souvent des machines numériques, en fonction de leur carnet de commandes. Cette difficulté renvoie à plusieurs facteurs.

Sur certains bassins d'emploi et en particulier dans les deux Savoie et du côté de l'Ain, les entreprises constatent une fuite des talents et des compétences vers la Suisse qui offre de meilleures rémunérations. Les entreprises font donc face à une difficulté à attirer et surtout à garder les compétences.

Ensuite les entreprises observent également une évolution des aspirations des jeunes diplômés. On constate assez souvent que l'entreprise accueille l'ingénieur qui sort de l'école, le forme en interne les premières années et au moment où il devient pleinement opérationnel, il peut aspirer à d'autres expériences, par exemple voyager et découvrir le monde. Ce changement d'état d'esprit des nouvelles générations, ce moindre sentiment d'appartenance à l'entreprise, pose question à nos adhérents.

Enfin, de manière plus structurelle, on constate que la voie professionnelle dans les métiers de la filière automobile souffre d'un déficit d'attractivité. Les formations existantes ont parfois du mal à recruter des étudiants. De moins en moins de jeunes se tournent vers cette filière dont les métiers apparaissent plus rudes, moins dans l'air du temps et moins rémunérateurs que ceux de la filière numérique par exemple. Cet enjeu n'est pas le moindre, car c'est beaucoup plus difficile de redorer l'image d'une filière que de la dégrader. L'énergie à déployer pour gagner des points d'image est considérable.

**Jean-Baptiste Lesort (JBL) :** Je souligne cet enjeu de perte d'attractivité de certaines filières de formation pour des étudiants qui, comme nous le voyons au niveau de notre école, sont de plus en plus sensibilisés aux enjeux de transition écologique. Dans ce contexte, l'automobile et la route sont parfois considérées comme des filières peu sensibles aux exigences du développement durable de la planète. Ces perceptions ont quelque chose de légitime, mais sont un peu courtes, car la transformation des filières en question est justement indispensable pour répondre aux enjeux de transition écologique. Cela suppose de former les personnes dont elles ont besoin pour accomplir ces transformations. *In fine*, c'est l'ambition de la filière automobile et des écoles qui forment à ses métiers en matière de transition qui se trouve challengée.

**Au-delà des besoins de compétences immédiats, les entreprises de la filière automobile expriment-elles également des besoins de compétences plus émergents ou un besoin d'anticipation des compétences dont elles auront besoin à moyen terme ?**





**HF** : Oui tout à fait. Cela découle des mutations profondes que connaît la filière. Elles sont de trois ordres : 1/ la transition écologique avec la transformation du mix énergétique au profit des motorisations hybrides, électriques (batterie et hydrogène), GNV... ; 2/ la transition numérique à travers la digitalisation des véhicules et de l'outil de production ; 3/ des évolutions sociétales qui impliquent un autre rapport à l'automobile à travers la montée des offres de services de mobilité.

Concernant la digitalisation, il faut bien distinguer ce qui relève des véhicules et ce qui concerne l'outil de production. Les véhicules deviennent plus complexes, avec de plus en plus de systèmes électroniques embarqués, d'électronique de puissance. Il y a une tendance de plus en plus forte en faveur des pièces dites mécatroniques ou plastroniques, c'est-à-dire intégrant de l'électronique. Or cela renvoie à des savoir-faire qui ne sont pas le cœur de métier historique de la filière automobile qui était plutôt orientée mécanique ou plasturgie. On voit bien l'enjeu que cela soulève en termes d'acquisition de nouvelles compétences en matière d'électronique pour les entreprises. D'autre part, la digitalisation de l'outil de production se déploie pour gagner en compétitivité, être plus efficace, au niveau des ERP (Enterprise Resource Planning : système d'information permettant de gérer et suivre au quotidien l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise), de la *supply chain*, de l'outil de travail. Là aussi, un conducteur de ligne de production ou un opérateur de maintenance sont amenés à évoluer vers de nouvelles compétences qui vont au-delà de réglages mécaniques pour maîtriser de nouveaux outils et applications numériques.

Cette évolution aussi bien des produits fabriqués que des outils de production soulève donc aussi bien des besoins de nouvelles compétences sur des métiers existants, mais aussi des besoins de compétences relativement neufs pour la filière automobile liés aux nouvelles technologies. Les enjeux concernent non seulement la formation initiale pour intégrer de nouvelles compétences, mais aussi la formation continue pour accompagner les salariés vers les nouvelles compétences qui sont attendues sur leurs métiers. Ces mutations enclenchent une forte accélération du changement dans la filière automobile. C'est quelque chose d'assez nouveau pour une filière qui était plutôt marquée par des évolutions assez lentes et cycliques par le passé.

**JBL** : Pour compléter le propos, il est important de souligner que ces mutations fortes impactent le périmètre même de ce que l'on entend traditionnellement par filière automobile. D'une part, les entreprises de la filière sont amenées à intégrer des technologies et des savoir-faire qui se sont développés jusqu'ici en dehors. On pense notamment à l'électromobilité et l'hydrogène qui connaissent un développement spectaculaire dans la filière. On observe des mutations sur des éléments fondamentaux tels que la fabrication des pièces, avec le passage de méthodes de type fonderie à des méthodes de type fabrication additive, ce qui change en profondeur les métiers de conception et de production. D'autre part, le déplacement de l'automobile vers la notion de système de mobilité, voire de service de mobilité ou « mobility as a service » fait que l'on voit des entreprises extérieures à la filière investir rapidement le champ du transport et de la mobilité, et notamment autour des nouveaux services numériques. Je ne vais pas vous parler d'UBER que tout le monde connaît.

Ainsi on constate que le périmètre de la filière automobile se transforme et tend à s'élargir en intégrant la question des véhicules dans un système de mobilité plus global. Ce bouleversement de l'écosystème de la filière automobile pose de sérieux défis aux entreprises traditionnelles pour se positionner par rapport à ces mutations qui impliquent une évolution de leur propre périmètre et donc de leurs métiers. Dès lors, la question du périmètre des métiers de l'automobilité, et des compétences qu'il y a derrière apparaît particulièrement évolutive et complexe. En même temps les entreprises ne peuvent pas se permettre d'attendre d'avoir tiré toutes les implications de ces évolutions pour avancer en matière de compétences. Elles sont obligées de faire des paris : nous pressentons que ce qu'il va se développer c'est cela et nous investissons en conséquence dans tel ou tel champ de compétences.



## Dans quelle mesure les entreprises du pôle développement-elles des démarches de gestion des compétences à leur niveau ?

HF : Cela dépend de la taille et de la capacité de l'entreprise. Certaines entreprises, souvent de grands groupes, disposent d'une université ou d'une école d'entreprise adossée à un service de formation structuré. Ils sont en capacité d'organiser des parcours d'intégration au poste et de formation interne. Ce sont souvent des industriels qui disposent également d'équipes de R&D et qui, de fait, ont l'expertise sur les métiers d'avenir et les besoins de contenu de formation qui en découlent. Et ils disposent de l'ingénierie pédagogique permettant de monter des formations adaptées. Ces entreprises ont généralement également une vision stratégique du développement des compétences. Lorsque le déploiement de la maintenance préventive, de la fabrication additive, de telle nouvelle ligne de production... est un objectif stratégique pour l'entreprise, cela donne un cadre assez clair aux compétences à développer et aux formations à mettre en place. Il faut cependant garder en tête que la finalité de ces entreprises n'est pas de faire de la formation externe. Cela veut dire qu'ils ont aussi besoin d'embaucher des personnes qui disposent d'un socle de compétences minimal, sur lequel ils vont pouvoir s'appuyer derrière.

Pour d'autres structures de plus petites tailles il est plus difficile de mettre en place et de disposer de ce type d'accompagnement et de formation des salariés en interne. C'est d'autant plus vrai lorsqu'elles ne disposent pas d'un service RH structuré dans ce sens.

L'écart se voit aussi au niveau du lien entre développement des compétences et stratégie d'entreprise. Dans certaines entreprises, la vision stratégique peut faire défaut et constituer un frein pour identifier et choisir les compétences que l'entreprise doit développer. Cela peut se traduire par une certaine ambiguïté dans les difficultés de recrutements : l'entreprise peine à recruter, mais cette situation peut révéler une difficulté à définir et prioriser les compétences qu'elle recherche et donc formaliser un poste à pourvoir clair et cohérent.

## Quelles actions sont conduites par le pôle en matière de gestion des compétences ?

HF : Dans le cadre de l'axe « Développer », le pôle CARA a pour mission d'accompagner les entreprises sur le volet industriel, sur les enjeux opérationnels au quotidien. L'enjeu du recrutement, de l'anticipation et de l'accès aux compétences fait partie de nos préoccupations et de nos actions. Sur ce volet, il est important de rappeler que la filière automobile est structurée en France autour de la Plateforme Automobile (PFA - Filière Automobile et Mobilités). Celle-ci rassemble l'ensemble des partenaires (constructeurs, équipementiers, sous-traitants et acteurs de la mobilité) pour définir et mettre en œuvre la stratégie de la filière française en matière d'innovation, de compétitivité, d'emploi et de compétences. En 2016, la PFA a déposé un PIA (Plan d'Investissement d'Avenir) intitulé « Attractivité, Compétences, Emplois ». Il répond à un besoin d'anticipation de la filière face aux mutations économiques, technologiques et sociétales : quels besoins de compétences et d'emplois du secteur à court, moyen et long terme ? Cette initiative découle entre autres, d'une étude prospective sur les besoins en compétences de la filière automobile réalisée par l'Observatoire des métiers de la métallurgie qui a permis d'identifier les métiers en tension et les métiers en mutation, ainsi que les besoins de compétences associés. Sur la base de ce travail, tous les pôles automobiles en région ont été mobilisés afin de se positionner sur le sujet, de proposer des projets pour intégrer ce PIA national. Au niveau de la région Auvergne-Rhône-Alpes et de CARA, nous sommes co-porteurs avec l'Éducation nationale d'un projet permettant de créer des parcours de formation, en lien avec un projet de création de Campus des Métiers et des Qualifications.



## **Pouvez-vous préciser en quoi consistent les Campus des Métiers et des Qualifications ?**

**JBL** : Les Campus des Métiers et Qualifications (CMQ) sont un dispositif national lancé par le ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse et le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Un CMQ réunit sur un territoire donné un ensemble d'acteurs – établissements d'enseignement secondaire et supérieur, organismes de recherche, rectorats, DIRECCTE (Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi), collectivités, entreprises, pôles de compétitivité, clusters, plateformes technologiques, etc. – afin de construire une offre de formation initiale et continue autour d'une filière à fort enjeu au plan économique. Le CMQ constitue donc un cadre de coopération privilégié entre le milieu des entreprises et le milieu de l'enseignement (avec une approche large couvrant le secondaire et le supérieur) pour répondre aux enjeux d'emploi et de développement des compétences sur les territoires. Le label CMQ délivré par le ministère de l'Éducation permet de disposer de moyens pour financer tout ou partie de l'animation du dispositif. On compte une dizaine de CMQ en région Auvergne-Rhône-Alpes, portés par le Rectorat et soutenus par la Région.

## **Quelles actions sont menées par le CMQ ?**

**HF** : Dans le cadre du projet CMQ « Auto'Mobilités », nous travaillons depuis deux ans à l'anticipation des compétences autour du sujet de l'électromobilité, c'est-à-dire l'électrification des chaînes de traction. Le CMQ vise en particulier à rendre les métiers et les formations de la filière attractifs et à développer une ingénierie pédagogique et une offre de formation initiale et continue en phase avec les évolutions techniques et économiques de la filière. À ce titre, plusieurs actions sont déployées parmi lesquelles :

- L'analyse de l'impact de l'électromobilité sur les besoins de compétences ;
- La réalisation d'une cartographie des formations existantes ;
- La mise en place de projets collaboratifs et de moyens d'expérimentation par la pratique à travers la plateforme 3PE (Plateforme Pédagogique Partagée de l'Électromobilité) ;
- Le développement d'un plan de communication et d'information sur les métiers et les parcours de formation. Sur ce volet, il s'agit par exemple d'une action conduite avec les Centres d'Information et d'Orientation (CIO) auprès des élèves de 4<sup>e</sup> pour les faire réfléchir à leur perception des métiers de l'automobile et leur montrer l'écart entre leurs visions et l'étendue et la diversité de ces métiers, au sein desquels les jeunes femmes, tout comme les jeunes hommes ont toute leur place. Le CMQ est également très présent à l'occasion des forums d'orientation des jeunes, ou les salons spécialisés comme SOLUTRANS.

## **Comment travaillez-vous en particulier sur l'identification des besoins de compétences ?**

**HF** : Sur ce plan, nous pouvons nous appuyer sur l'étude de l'Observatoire des métiers de la métallurgie de 2016 que j'évoquais précédemment et qui a été réactualisée fin 2018. De plus, à l'initiation du projet de PIA et de Campus, nous avons réalisé en 2017 une étude pour identifier l'écosystème de la filière automobile en Auvergne-Rhône-Alpes. Nous avons également réalisé en 2019 une étude sur l'impact du véhicule autonome sur les besoins de compétences dans le transport routier de marchandises en partenariat avec la FNTR (Fédération Nationale du Transport Routier). Nous disposons donc d'études récentes, même s'il est important de les actualiser régulièrement, car les évolutions sont rapides. Entre les études de 2016 et de 2019, nous avons vu apparaître de nouveaux métiers en tension, de nouveaux métiers en péril et des besoins de compétences nouveaux. Je prends un exemple : en 2016, l'hydrogène était encore un sujet de réflexion en devenir. En 2020, dans notre région, l'hydrogène est devenu une

thématique importante avec de nombreux projets opérationnels portés par des industriels, des centres de recherche, la Région... La question des compétences associées devient donc prégnante. Or réactualiser ces différentes études demande du temps et des ressources, ce qui implique de trouver des financements aussi bien publics que privés. De ce point de vue, la difficulté est d'arriver à identifier des financeurs privés qui acceptent d'investir pour anticiper les évolutions de nouvelles technologies et les besoins induits en termes de compétences. La mobilisation des acteurs économiques est un travail de longue haleine.

**JBL** : J'ajoute qu'une manière complémentaire d'appréhender les compétences de la filière est de se pencher sur l'offre de formation existante et les compétences qu'elle permet d'acquérir pour les étudiants. C'est un travail de cartographie que nous sommes en train de conduire en région au niveau du pôle CARA. L'une des difficultés que l'on rencontre, qui vaut également pour l'étude des besoins de compétences, est encore une fois celle du périmètre de la filière que l'on souhaite analyser : où mettre la limite compte tenu des mutations que nous avons évoquées précédemment ?

**HF** : Dernière précision, ce travail de cartographie des formations couvre non seulement la filière automobile/routière, mais également les formations concernant les autres formes de transport (ferroviaire, fluvial...) pour voir dans quelle mesure certains besoins de compétences peuvent être adressés par ces dernières et identifier des manques de manière plus large en se plaçant d'un point de vue du « système de mobilité ».

### **Comment ces éclairages sont-ils mis en discussion entre les acteurs économiques et les acteurs de la formation ?**

**JBL** : *In fine*, ces éclairages ont vocation à être partagés avec ces acteurs afin de confronter l'offre et les besoins de compétences et construire une vision commune de ce qui matche bien aujourd'hui, des besoins nouveaux insuffisamment couverts par l'offre de formation existante et qui doivent être mieux anticipés par les acteurs de la formation. Le Campus des Métiers et des Qualifications est bien évidemment un lieu d'échange important, ainsi que le pôle CARA qui compte plusieurs organismes de formation et de recherche parmi ses membres, lesquels se sont structurés récemment à travers la création de l'Institut des Transports et de la Mobilité Urbaine (ITMU). L'ITMU a vocation notamment à développer des formations de haut niveau au sein des établissements de l'Université de Lyon (licences pros, masters, doctorats...) ainsi qu'une offre de formation tout au long de la vie « à la carte ».

**HF** : La vitesse et la profondeur des mutations que connaît la filière amènent bien entendu des questionnements collectifs au niveau de la formation. Comment adapter les référentiels des formations aux nouveaux besoins ? C'est tout le sens de la réflexion que nous menons aujourd'hui. L'idée est de partir des formations existantes, dont nous connaissons parfaitement les périmètres et les référentiels, et de s'interroger sur les éléments à ajouter ou modifier pour que cela matche au mieux avec ce que l'on pressent des besoins dans les années qui viennent. Cela peut amener également à poser la question de la formation des professeurs afin qu'ils soient en capacité d'assurer l'enseignement des nouvelles compétences attendues.

### **Quelles seraient aujourd'hui les marges de progrès concernant l'identification des besoins de compétences et les réponses en termes de formation ?**

**HF** : Mon sentiment c'est que les initiatives en faveur de la gestion des compétences et l'offre de formation existante sont déjà très étoffées. Et de nombreux acteurs travaillent sur ces problématiques. En revanche, il reste encore des progrès à accomplir pour que les acteurs travaillent davantage ensemble (entreprises, services de l'État, branches professionnelles, organismes de formation et de recherche, pôles...). C'est une des clés pour réussir le challenge qui est celui de la mutation de la filière.



## **La métropole lyonnaise fait l'objet par ailleurs d'un nombre croissant de projets d'implantation d'écoles d'enseignement privé. Comment ces initiatives peuvent-elles trouver leur place et leur utilité compte tenu des besoins de compétences et de l'offre de formation existantes sur le territoire ?**

**JBL** : Il me semble très difficile et probablement illusoire de définir un cadre précis et exhaustif permettant de dire instantanément quelle peut être la plus-value de tel ou tel projet d'implantation d'une nouvelle école sur le territoire. J'ai en tête un cas concret qui incite à adopter une posture plus pragmatique. Cet exemple concerne non pas la filière automobile, mais le secteur du BTP et le cas d'une école qui a récemment étudié les possibilités d'implanter un établissement dans la Métropole. Cette école a commencé par mener un ensemble de discussions avec les établissements d'enseignement supérieur travaillant dans le même secteur professionnel. Elle a également sollicité le point de vue des fédérations professionnelles. Cela a permis notamment de faire ressortir le fait que cet établissement se positionnait sur des métiers en forte tension sur la région et donc qu'elle peut venir utilement compléter le paysage de l'enseignement supérieur lyonnais.

À mon sens, cette manière de procéder me paraît être la bonne. Plutôt que de chercher à dessiner l'ensemble du puzzle de manière à savoir si une nouvelle pièce trouverait sa place, il est possible de raisonner à partir d'un projet d'implantation donné, des compétences qu'il propose et de voir dans quelle mesure ce projet est cohérent et complémentaire au regard des besoins et de l'écosystème de formation existant, en mettant autour de la table les acteurs concernés sur le territoire. À ce titre, le pôle CARA peut jouer un rôle utile pour échanger avec la Métropole sur ce type de sujet, avec une capacité à élargir la discussion auprès des organismes de formation et des acteurs économiques du territoire. ■



**Céline Gobin,**  
Directrice Développement  
(Entretien réalisé le 31/03/2020)

### **La gestion des compétences apparaît de plus en plus comme un levier clé de compétitivité des entreprises tournées vers l'innovation. Comment s'exprime cet enjeu aujourd'hui pour les entreprises du pôle Axelera ?**

C'est une problématique clairement identifiée et un enjeu bien exprimé chez les acteurs de la filière chimie-environnement. À titre d'illustration, nous avons eu une journée de la filière Chimie-Environnement qui réunissait l'ensemble des industriels, et cette journée était décomposée en deux ateliers : les investissements dans l'industrie 4.0 ; et la problématique de l'anticipation des compétences et l'attraction des compétences dans la filière. C'est notamment un sujet, car la filière présente un enjeu d'image et de réputation auprès des jeunes.

### **Dans le champ industriel, la question de l'accès aux compétences renvoie souvent à des problématiques de difficultés de recrutement récurrentes. Au-delà de ces difficultés de court terme, est-ce que les entreprises du pôle Axelera expriment également des besoins d'anticipation des compétences dont elles auront besoin à moyen terme ?**

Les tensions sont particulièrement fortes sur certains profils à compétences techniques. Des métiers sont en train d'émerger, qui vont nécessiter une mutation des compétences dans les entreprises. Dans notre branche c'est notamment vrai sur le rôle du digital pour lequel de nouveaux métiers et de nouveaux besoins de compétences apparaissent, sur l'usage de l'hydrogène ou sur les procédés environnementaux, où les compétences requises vont subir des mutations. Ce sont des mutations qui s'envisagent à un horizon maximum de 5 à 10 ans. Les évolutions du secteur étant très rapides, il nous est difficile de voir au-delà.

Mais le besoin d'anticipation est clairement visible. À titre d'exemple, sur la partie digitale, nos adhérents avaient besoin de mieux connaître les compétences et formations liées à l'intelligence artificielle. Nous avons donc organisé une session de travail sur le sujet dans le cadre de notre Axelera Digital Club qui rassemble les grands de la chimie. Nous avons travaillé avec l'Université de Lyon qui a identifié dans son catalogue quelles formations intégraient l'IA, afin de pouvoir cartographier parmi ces modules de compétences ceux développant une approche IA qui puisse être pertinente pour les acteurs de la chimie.

### **Dans quelle mesure les entreprises du pôle développent-elles des démarches de gestion des compétences à leur niveau (identification des compétences des salariés, évaluation des besoins de compétences et mise en place de formations en vue d'y répondre) ?**

Tout le monde n'est pas équipé de la même manière. Les grands groupes ont une vraie gestion prévisionnelle des emplois et compétences et peuvent anticiper leurs besoins d'évolution ; les petites entreprises en revanche sont souvent composées de personnes multicom pétentes, et ont plus de mal à structurer et à anticiper les évolutions : elles répondent généralement à l'urgence, et sont moins outillées pour faire face à cette problématique.

### **Quelle place occupe l'enjeu des compétences dans la stratégie du pôle Axelera ? Quelles actions sont conduites par le pôle en matière de gestion des compétences ?**

Axelera se positionne comme intermédiaire entre les entreprises et les centres de formation pour faire remonter des entreprises les besoins de compétences afin de les



intégrer dans de nouveaux modules ou de faire émerger des nouvelles formations.

Sur la partie formation, nous avons ainsi un groupe de travail « Compétence et Formation », composé de centres de recherche et de formation (initiale et continue) académiques, de syndicats professionnels et de syndicats de salariés : on y retrouve l'INSA Lyon, les Mines Saint-Étienne, Interfora, l'Université de Lyon, la CPE Lyon, France Chimie qui est le syndicat professionnel de la filière chimie-enviro, la CFTC et la CFDT ainsi que des représentants des ressources humaines des grands comptes. Ce Groupe de Travail se réunit habituellement quatre fois par an.

Le GT travaille notamment sur les actions prévues par le Contrat d'Objectif Emploi Formation (COEF) qui est la déclinaison opérationnelle d'un Contrat Emploi Prospective (CEP) rédigé en 2012. Axelera porte deux actions : la rédaction d'un guide d'accompagnement des encadrants de thèse (on a édité ce référentiel à destination des entreprises et de l'académique pour donner des outils RH pour une meilleure intégration des doctorants dans l'industrie) et la mise en œuvre d'un groupement d'employeurs sur les fonctions support, surtout pour les entreprises de petite taille, pour mutualiser en temps partiel un DAF ou un chargé de com', etc. Nous avons été le relais-commercial, le lien entre nos entreprises et le groupement, on orientait les demandes de nos entreprises.

Par ailleurs Axelera apporte son soutien à de nouvelles formations :

- 2012 : master « Génie des Procédés Biotechnologiques » proposé par CPE Lyon et l'ENSIC de Nancy en partenariat avec l'Institut Pharmacie Industrielle de Lyon, Mastère « Analyse industrielle » proposé par l'Université Claude Bernard de Lyon et issu du projet de R&D INNOVAL labellisé par Axelera ;
- 2013 : accompagnement du projet de formation sur la valorisation énergétique de l'École Supérieure des Mines de Saint-Étienne/ISTP ;
- 2014 : association de 2 masters mention « Risques et Environnement » et d'un master « Droit de l'environnement » (établissements partenaires : ECL, ENTPE, ENSME, INSA Lyon, UCBL et Université de Lyon).

Nous avons aussi beaucoup travaillé sur les compétences comportementales pour la filière à travers la réalisation d'un référentiel de compétences comportementales décliné dans plusieurs masters (Lyon 1 master analyse et contrôle ; travail avec l'AFPA Centre de Vénissieux sur le CAC pour y intégrer les compétences comportementales dans l'évaluation). Il est centré sur les compétences comportementales : indissociables des compétences techniques, elles contribuent à la professionnalisation du salarié, avec une dimension plus globale, se fondant sur ses ressources personnelles. Il s'adresse à différents acteurs : étudiants et salariés en début de vie professionnelle, responsables d'organismes de formation professionnelle initiale et continue, dirigeants et managers.

Cependant, pour ce qui concerne l'anticipation des besoins futurs, c'est en général France Chimie qui pilote l'expression de besoins futurs vers les centres de formation. Sur ce thème de l'anticipation, Axelera sert plutôt de relais des initiatives du monde académique auprès de l'industrie. Ainsi sur la problématique sites et sols pollués, qui est un enjeu particulièrement fort en Région AURA (forte présence de friches industrielles qui pourraient être préférées aux réserves agricoles pour l'installation de nouvelles activités, mais avec des problématiques importantes de dépollution et de recyclage foncier), l'École des Mines a pris l'initiative de proposer un cadre de formation pour un profil en charge de coordonner les différents travaux et les différentes compétences nécessaires à la requalification des friches. Le monde académique a ainsi développé un cadre menant à l'émergence de nouvelles compétences, et ils l'ont retesté auprès des industriels, pour voir si la maquette était pertinente pour eux.



**De multiples organismes sont susceptibles de réaliser des études visant à anticiper les compétences. Le pôle Axelera participe-t-il à ce type de démarche ? Mobilise-t-il ce type de travaux ?**

Oui en tant qu'industriels, on a travaillé avec l'Observatoire régional Emploi Formation sur le CEP et le COEF, l'Observatoire régional était mandaté pour établir ces contrats avec nous. Mais pour tout ce qui concerne une vision purement prospective sur les besoins de compétences, c'est surtout France Chimie, comme représentant de la filière, qui pilote, participe aux démarches prospectives ou analyse ces travaux.

**Pour répondre aux besoins de développement des compétences, et notamment des nouvelles compétences, le pôle Axelera travaille-t-il avec des établissements d'enseignement lyonnais ? Lesquels et selon quelles modalités ?**

Nous travaillons beaucoup avec la CPE Lyon, l'Université Lyon/Saint-Etienne, Interfora... On travaille principalement via le groupe de travail sur des sujets transverses et sur des actions focus. Le GT se réunit 4 fois par an, parfois plus si des sous-groupes travaillent pour délivrer un rendu spécifique.

**Identifiez-vous des compétences pour lesquelles l'offre de formation lyonnaise gagnerait à être plus étoffée ?**

La branche (France Chimie) vous répondra mieux sur le cas des formations manquantes. De mon côté je peux citer notamment la fonction de coordinateur environnemental sur les sites industriels. Ce qui a aussi souvent été demandé et à quoi l'Université Lyon 1 a tenté de répondre, c'est des commerciaux techniques, comment faire en sorte que les Docteurs en Chimie, qui possèdent une expertise pointue, soient des commerciaux de leur technologique. ■





**Marieme Diagne,**  
Responsable du Réseau Emplois Compétences  
**Vincent Donne,**  
Chef de projet au sein du département Travail,  
emploi, compétences  
(Entretien réalisé le 21/04/2020)

### **Depuis 2016, en collaboration avec le Céreq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications), France Stratégie développe une approche renouvelée de l'analyse prospective de l'emploi et des compétences : la «Vision prospective partagée des emplois et des compétences» (VPPEC). À quels enjeux répond le développement de cette démarche ?**

Il est important de rappeler en préambule que les organisations professionnelles et syndicales et l'État élaborent des contrats d'études prospectives (CEP) depuis près de trente ans et que France Stratégie réalise depuis une quinzaine d'années des exercices prospectifs d'évolution quantitative des emplois et des métiers en collaboration avec la Dares. La démarche VPPEC a été expérimentée à la demande du Conseil national de l'industrie (CNI). De manière transversale aux différentes filières composant le CNI, un groupe de réflexion sur la thématique emplois-compétences a souligné le besoin d'élaborer pour chaque filière des visions prospectives partagées des emplois et des compétences industrielles appropriables par tous les acteurs. Pour ce faire, le CNI a demandé à France Stratégie, avec l'appui du Céreq, de définir et d'expérimenter une méthode d'analyse prospective des emplois et compétences qui soit plus agile que les exercices de prospective quantitative des emplois conduits au niveau national, relativement lourd en temps et en ressources, afin de doter les filières d'une capacité à explorer collectivement les tendances d'évolution de leurs besoins en compétences et leurs implications en termes de besoin de formation. L'objectif est de construire une référence commune des besoins en emplois et en compétences des entreprises d'une filière ou secteur spécifique à moyen terme, à l'usage de tous les acteurs concernés (entreprises, partenaires sociaux, acteurs de la formation, territoires...). Voici la demande de départ. Concrètement, la démarche VPPEC a été expérimentée sur la filière du numérique 2017, sur celle de la valorisation et transformation des déchets en 2018 et sur les métiers du sport en 2019.

### **Que change la notion de compétence dans la manière d'anticiper les transformations de l'emploi et des métiers ?**

Cette notion de compétences est effectivement assez nouvelle et assez complémentaire par rapport aux exercices traditionnels de prospective des emplois et des métiers. Ces exercices permettent certes d'apporter des éléments de cadrage quantitatif tout à fait précieux, par exemple en indiquant que tel métier devrait connaître une croissance de x % à tel horizon, mais ne donnent aucun éclairage sur le contenu en compétences des métiers : dans quelle mesure les évolutions quantitatives des métiers se doublent-elles d'évolution qualitative au niveau des compétences composant chacun des métiers ? C'est aussi pour ouvrir la « boîte noire » des compétences que des démarches de type VPPEC s'avèrent aujourd'hui indispensables. Cela paraît d'autant plus nécessaire qu'il n'existe pas de nomenclature stabilisée au niveau national permettant de rendre compte de la demande de compétences pour exercer chaque métier, et *a fortiori* dans une approche rétrospective. L'outil ROME de Pôle Emploi par exemple qui recense les compétences associées aux métiers répertoriés par PE permet d'avoir une vision précise des attentes des employeurs s'adressant au service public de l'emploi, mais il n'est pas exhaustif et ne permet pas d'anticiper les besoins de compétences par métier.

## Quels sont les partis-pris de la VPPEC pour répondre à cet enjeu ?

Compte tenu des objectifs de départ, l'approche VPPEC se distingue par un double parti-pris : 1/ partir des réalités de terrain et notamment des stratégies des entreprises du secteur considéré pour identifier comment les compétences associées à chaque métier évoluent et quels besoins vont émerger ; 2/ construire une vision crédible et légitime, parce qu'issue de la réflexion collective des différentes parties prenantes concernées. De fait, la démarche VPPEC se veut résolument participative. Concrètement, elle consiste avant tout à créer et animer un espace de travail entre des personnes issues de trois univers différents :

- Des acteurs économiques et sociaux de la filière (représentants d'organisations syndicales de salariés et de fédérations d'employeurs siégeant dans des instances de branche, représentants d'entreprises ou de structures fédératives comme les pôles de compétitivité, Observatoires prospectifs des métiers, des qualifications et des compétences des branches...), c'est-à-dire les acteurs disposant d'une vue d'ensemble des ressources existantes sur la compréhension des mutations d'une filière et de leurs implications en termes d'emplois, de métiers et de compétences ;
- Des partenaires de l'éducation et de la formation (représentants du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et du travail, Opérateurs de Compétences, organismes de formation...), indispensables pour pouvoir confronter les évolutions des compétences à l'offre de formation et à ses modalités de fonctionnement et d'adaptation ;
- Des experts nationaux et régionaux de l'analyse des emplois (représentants d'Observatoires régionaux emploi-formation (OREF) et de collectivités ; experts de Pôle Emploi ; représentants de Think-Tank et d'agences publiques (par exemple, la Fabrique de l'Industrie ou l'Ademe) qui vont permettre de faire remonter les réalités de terrain, d'approfondir certaines analyses, de faire des liens entre les besoins de différentes filières.

Il est important de souligner que la constitution de ce groupe de travail ne répond pas à un objectif de représentativité institutionnelle où chacun exposerait et défendrait les besoins et les intérêts de son institution d'appartenance. L'objectif est bien de réunir des partenaires qui ont une connaissance fine de l'histoire, du fonctionnement actuel et des évolutions à venir d'une filière économique, de l'amont à l'aval, en termes d'emplois, de métiers et de compétences, et acceptant de partager cette expertise et de s'impliquer dans la co-construction d'une vision partagée au-delà des postures institutionnelles.

## Sur le fond, outre l'expertise des membres du groupe de travail, quelles sont autres les ressources mobilisées dans ce type de démarche ?

Préalablement à la démarche, nous réalisons un tour d'horizon de la littérature disponible sur les compétences dans le secteur concerné. En général, on ne part pas de zéro, car les branches et fédérations professionnelles ont souvent réalisé des études sur le sujet. Ce travail nous permet de poser un certain nombre de points de repère et d'identifier les personnes qu'il serait intéressant d'inviter pour constituer le groupe de travail ou d'auditionner dans le cadre de la démarche. Car l'idée n'est pas de s'appuyer seulement sur l'expertise des membres du groupe de travail, c'est aussi de faire intervenir des personnes-ressources extérieures pour lui apporter de la connaissance. Par ailleurs, on peut aussi décider de réaliser des enquêtes *ad hoc* auprès des entreprises. Par exemple, pour la VPPEC sur les métiers de la valorisation et de la transformation des déchets, nous avons conduit une enquête auprès des entreprises de la filière, en nous appuyant sur les fédérations professionnelles, pour identifier leurs difficultés de recrutement et leurs besoins en compétences. La construction de la vision prospective s'appuie sur le croisement de ces différents apports.



## Comment se structure concrètement la réflexion du groupe de travail ?

Une fois le groupe de travail constitué, le cheminement est bien tracé. Une première étape essentielle et qui est moins évidente qu'il n'y paraît est de définir le périmètre de la filière retenu pour la suite de l'analyse. Dès le début du processus de réflexion collective, il est essentiel d'initier un débat sur la façon dont ces acteurs se représentent cette « filière », et surtout sur les activités qu'elle recouvre à leurs yeux. Ces représentations plus ou moins convergentes peuvent amener le groupe à faire des choix sur le périmètre à retenir, par exemple à reconnaître collectivement l'existence de certaines activités proches de la filière tout en considérant que leur intégration dans le champ de l'étude nuirait à la lisibilité d'ensemble de la démarche. Les enjeux autour de cette question du périmètre sont rarement clos de manière définitive à l'issue du premier échange. Il n'est pas rare qu'au cours des séances suivantes, un ou plusieurs acteurs réintroduisent la question du périmètre en souhaitant soit son élargissement à de nouvelles activités, soit au contraire sa restriction à des activités plus ciblées.

La définition du périmètre permet ensuite d'engager un temps de partage des visions sur les tendances (économiques, technologiques, réglementaires, environnementales, etc.) susceptibles de peser de manière structurelle sur l'avenir des activités de la filière à un horizon de 5 à 10 ans. À noter, l'horizon temporel de la réflexion s'ajuste en fonction des secteurs, par exemple sur le numérique nous avons raisonné à moins de 3 ans en raison de la vitesse des mutations que connaît ce champ d'activité. L'étape suivante consiste à identifier les métiers sur lesquels les entreprises de la filière doivent porter une attention particulière dans un horizon proche, car ils constituent des vecteurs importants de la dynamique de la filière. On parle donc de métiers avec un fort potentiel de croissance des emplois. C'est ici que le lien avec les compétences composant chaque métier « cœur de filière » s'établit pour identifier les compétences obsolètes, les recompositions possibles des profils de compétences nécessaires dans l'exercice de métiers existants, les compétences associées aux métiers émergents. Cette cartographie sélective des métiers et compétences stratégiques pour le secteur ou la filière considérée débouche ensuite sur une interrogation sur les modalités de formation et de professionnalisation permettant d'alimenter les métiers considérés. Il s'agit ici de brosser un panorama des formations existantes et de leur adaptation aux besoins de compétences identifiés, ce qui permet également d'identifier les manques et donc les réponses qu'il faudrait imaginer.

L'objectif est d'aboutir à une note de synthèse consolidée reprenant chacune de ces étapes et la feuille de route retenue par le groupe pour répondre aux besoins de compétences de la filière. Une première rédaction est proposée par les animateurs de France Stratégie et du Céreq à partir du compte-rendu de séance et s'ensuit un processus d'itération avec le groupe de travail pour amender, consolider et valider l'ensemble.

## Quel bilan peut-on en tirer des premières expérimentations de l'approche VPPEC sur les secteurs du numérique, des déchets et du sport ?

Le bilan est globalement positif au regard des objectifs de départ. On peut évoquer plus spécifiquement plusieurs points. Concernant la dimension co-construction, comme nous avons pu le constater, l'une des clés de réussite de ce type de démarche est d'arriver à créer un collectif de travail. Il s'agit d'une part de motiver les personnes pour s'impliquer sur plusieurs journées de travail au cours d'une année, et d'autre part d'installer un climat de confiance et d'engagement permettant que chacun accepte de dépasser le point de vue spécifique de son organisation pour se mettre au service de la réflexion collective du groupe de travail et élaborer un compromis en vue du livrable final. Bien souvent les acteurs concernés se connaissent déjà, mais sans que des habitudes de travail commun ne soient déjà installées. Pour illustrer ce point, cela peut consister pour une branche à accepter qu'une partie des métiers qu'elle juge importante à son niveau ne figure pas dans les principaux métiers à enjeu retenus par le groupe au regard de l'ensemble de la filière. Il faut parfois plusieurs séances de travail pour que le bon climat de travail se mette en place. Par exemple, la démarche

VPPEC pour les métiers du sport a démarré dans une ambiance un peu électrique, car des tensions préexistaient entre certains acteurs du GT. Mais au fil des réunions, chacun a compris l'intérêt de ce groupe de travail et a fait le pari de l'intelligence collective pour porter quelque chose de commun par la suite vis-à-vis de leurs partenaires et des pouvoirs publics.

À cet égard, il est assez naturel pour France Stratégie d'expérimenter ce type d'approche collaborative puisque nous animons par ailleurs le Réseau Emplois Compétences (REC), 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 (services statistiques ministériels, observatoires transversaux de métiers), sectoriel (observatoires des branches et de filières) et régional (observatoires régionaux de l'emploi et de la formation). Le REC offre un espace de mise en réseau et de dialogue entre acteurs de l'emploi afin de mieux se préparer ensemble à affronter les défis posés par les mutations du travail.

### **Quels autres éléments de bilan sont à souligner ?**

Un autre point important concerne le travail d'identification, de sélection et de définition des métiers stratégiques à moyen terme pour chaque secteur étudié. L'exemple de la VPPEC numérique est intéressant à cet égard. La construction d'une typologie de métiers « cœur du numérique » était perçue au départ comme un exercice un peu formel, même si encore une fois l'objectif n'était pas d'établir un référentiel exhaustif. Mais elle s'est transformée progressivement en un moyen de « faire filière », notamment pour les représentants des deux branches représentées dans le groupe de travail (télécommunications, services numériques/conseil en technologie/éditeurs de logiciels/entreprises du Web). Pour elles, comme pour les autres acteurs du groupe, notamment les représentants des structures éducatives, le consensus qui s'est dégagé autour des 9 familles de métiers est apparu *in fine* comme l'illustration principale de la « vision partagée ». Cette liste de métiers, qui donne une représentation à la fois simple et organisée de la filière, a été largement appropriée par la suite par d'autres acteurs et reprise dans d'autres travaux, par exemple pour des travaux de refonte des nomenclatures statistiques.

### **Et au registre des difficultés ?**

Une difficulté, qui n'est pas nouvelle, est d'arriver à faire intervenir des entreprises devant le groupe de travail. Leur témoignage est essentiel, car lorsque l'on parle de compétences, on parle de situation de travail concrète. En complément des remontées du terrain réalisées par les fédérations professionnelles, il est donc important de pouvoir donner la parole à des entreprises. Mais elles manquent souvent de temps pour venir partager leurs expériences.

### **Conduites à un niveau national, les démarches VPPEC ont-elles vocation à être appropriées, voire déclinées à un niveau territorial ?**

Il faut distinguer deux dimensions : les analyses issues des démarches VPPEC et la méthode de travail elle-même. Sur le premier point, les analyses proposées peuvent paraître très larges, voire trop large, pour certains acteurs qui sont en attente d'éclairages plus spécifiques à tel ou tel territoire. Les travaux conduits dans le cadre des VPPEC se nourrissent d'éclairages territoriaux à travers les membres des groupes de travail ou les interventions en séance, mais avec l'objectif d'en tirer des enseignements nationaux. En revanche, il est assez difficile dans ce type de démarches de rentrer dans les spécificités et les besoins de chaque territoire. L'ambition de l'approche VPPEC est plus modeste : proposer une base de réflexion que pourront s'approprier les membres du groupe de travail (fédérations professionnelles, branches, opérateurs de compétences, etc.) qui sont choisis également en fonction de leur capacité à relayer les travaux dans leurs propres réseaux.



Plus largement, les acteurs territoriaux, et notamment les régions, peuvent gagner à mobiliser les analyses produites et/ou la méthode d'animation VPPEC pour les décliner au niveau de leur territoire. C'est le cas par exemple de la Région PACA qui a repris la méthode pour l'appliquer à d'autres secteurs d'activités à enjeu dans ce territoire. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle un guide méthodologique VPPEC a été publié en 2018 par France Stratégie et le Céreq sur la base des premiers retours d'expérience, qui ont montré que la démarche était répliquable sur de nombreux secteurs y compris hors industrie et à différentes échelles de territoire.

J'ajoute que cette question rejoint celle de l'actualisation de ce type d'étude qui devient obsolète à plus ou moins brève échéance. Il est essentiel de se donner les moyens d'assurer une mise à jour continue de ces travaux. Nous avons mis en place des séminaires de travail (les Rendez-Vous du REC) pour faire le point sur les études qui ont été produites depuis la parution des études VPPEC afin d'actualiser l'analyse, et aussi pour motiver les membres des groupes de travail à conduire de nouvelles études. Et il est bien évident que toutes les initiatives territoriales pour prolonger et décliner ces travaux sont bienvenues et précieuses pour nourrir une intelligence collective sur les besoins de compétences au niveau national.

**Le développement de ces démarches VPPEC s'inscrit dans un contexte politique assez dense avec le Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC) et la loi «Avenir professionnel» qui semblent porteurs d'une vision particulièrement ambitieuse de l'enjeu du développement des compétences. En quoi ces réformes peuvent-elles contribuer à mieux anticiper et mieux répondre aux besoins de compétences des entreprises ?**

Le PIC vise à articuler deux enjeux : d'une part, favoriser le retour à l'emploi des personnes fragiles sur le marché du travail en assurant leur montée en compétences ; d'autre part, répondre aux difficultés de recrutement des entreprises en orientant cet effort de formation vers les métiers en tension. C'est la raison pour laquelle le PIC met des moyens non seulement dans la formation elle-même, mais également dans l'accompagnement des personnes pour les orienter vers les secteurs porteurs en termes d'emploi. On peut ajouter que le déploiement du PIC à l'échelle des régions et l'association des acteurs territoriaux (Régions, Service public de l'emploi, acteurs professionnels...) doit permettre justement d'être en phase avec les besoins qui remontent du terrain. Le PIC a également pour objectif une refonte et une modernisation de l'offre de formation professionnelle, ce qui est une manière aussi de s'adresser à un public plus large, mais aussi de mieux répondre aux besoins des entreprises.

La réforme « avenir professionnel » quant à elle met en place les conditions permettant de se rapprocher d'un quasi « marché de la formation » en rendant l'offre de formation plus transparente, notamment sur le plan de la qualité des formations proposées, et plus accessible directement aux actifs en leur donnant une plus grande latitude de choix pour définir leur parcours avec la suppression des listes de formation éligibles au compte personnel de formation. Là aussi, la question de l'accompagnement des personnes dans la mobilisation de leurs droits à la formation se pose fortement.

La réforme est également de nature à favoriser l'ajustement entre l'offre et les besoins de formation, en confiant aux Régions la compétence en matière d'information sur l'orientation des jeunes, ce qui va permettre d'organiser les actions d'orientation en prenant davantage en compte les besoins de compétences qui s'expriment dans le monde économique local. Par ailleurs, la réforme prévoit également des mesures permettant d'accélérer les procédures de certifications des nouvelles formations afin à aussi de répondre plus rapidement aux besoins des entreprises.



## **Bien que faisant des compétences «la clé de l'emploi et de la compétitivité de demain», ces réformes semblent peu explicites sur ce qui se joue du côté des entreprises ?**

Effectivement dans la réforme «avenir professionnel» l'entreprise est relativement exonérée de nouvelles obligations de formation professionnelle. Le législateur mise avant tout sur une simplification de l'organisation de la formation au niveau de l'entreprise. Le PIC de son côté prévoit des lignes budgétaires visant à aider les branches à expérimenter de nouvelles approches pour identifier et anticiper les besoins de compétences des entreprises, et ainsi mieux ajuster et réguler l'offre de formation.

Après, il faut bien reconnaître qu'il existe un décalage entre l'ambition politique qui s'exprime autour des compétences et la réalité des pratiques des entreprises sous l'angle des compétences. Le mot compétence est partout du côté des orientations politiques, il est partout parmi les acteurs de la formation et de l'emploi, mais cela est loin d'être le cas concernant les pratiques RH des entreprises, et *a fortiori* si l'on parle d'anticipation des compétences. France Stratégie est justement en train de conduire une étude sur le sujet dans le cadre du Réseau Emplois Compétences. Ce travail en cours permet de faire ressortir plusieurs éléments. Un premier constat est qu'il existe aujourd'hui beaucoup d'instances dédiées aux entreprises afin de remonter leurs besoins en compétences auprès des acteurs de l'enseignement supérieur, de la formation continue et professionnelle. Malheureusement bien souvent les entreprises ne sont pas au rendez-vous, il y a beaucoup de sièges qui sont vides. Nous n'avons pas encore cette habitude d'investissement fort et continu des entreprises dans la définition de l'offre de formation, contrairement par exemple à ce que l'on observe en Allemagne où les entreprises sont étroitement associées et impliquées aussi bien au niveau de la formation initiale que de la formation continue.

On observe également que la manière dont l'enjeu des compétences est présenté et promu au niveau des pouvoirs publics est certes pertinente pour raisonner à l'échelle de l'économie, mais elle n'est pas forcément adaptée aux préoccupations des entreprises. Porter une vision stratégique des compétences en lien avec les enjeux d'innovation, évaluer les compétences de ses salariés en raisonnant de manière modulaire (compétence A, compétence B...), etc. est loin d'être une évidence pour nombre d'entreprises, et en particulier pour les PME qui aborderont l'enjeu des compétences d'abord en termes de difficultés de recrutement. De plus, intégrer une approche compétences dans les pratiques RH représente une démarche complexe et coûteuse pour les entreprises. Des clés d'entrée recrutement, formation, compétitivité, business sont sans doute celles qu'il faut privilégier lorsque l'on veut parler compétences avec les entreprises. Sur ce point, l'étude en cours montre bien l'enjeu d'assurer la « montée en compétences » des dirigeants de PME sur cette question. Cela permettrait que tout le monde parle le même langage entre les entreprises, le service public de l'emploi, les OPCO, les organismes de formation...

## **Est-ce qu'il n'y a pas un trait culturel dans ce faible investissement des entreprises dans les compétences? Est-ce que l'on n'a pas tendance en France à voir le travail avant tout comme un coût qu'il faut réduire plutôt que comme un levier de création de valeur qu'il faut bonifier ?**

Il est assez tentant de répondre oui à votre question, mais c'est difficile de généraliser, car cela dépend beaucoup du secteur et de la taille de l'entreprise. Pour faire simple, plus les entreprises sont de grande taille et plus elles sont tournées vers l'innovation, plus elles développent une gestion systématique des compétences aussi bien au niveau des recrutements que des parcours de formation des collaborateurs. Un élément qui me semble davantage culturel est la place accordée en France aux diplômes et qualifications. Ces éléments très formels déterminent fortement les parcours professionnels. De fait, bon nombre d'entreprises ont l'habitude de pourvoir leurs emplois en cherchant des personnes qui ont déjà fait exactement le même métier ou ont le même





profil que leur ancien collaborateur. Le discours des entreprises que l'on entend parfois sur « on veut des personnes motivées (*soft skills*) et on se charge de les former en interne » ne semble recouvrir qu'une partie de la réalité des pratiques de recrutement. Comme le confirment nos travaux en cours, miser sur une approche collective des compétences, mettre les acteurs autour de la table est la seule manière de sortir par le haut et d'avancer, car on voit bien que les approches fondées sur des études statistiques très poussées présentent des limites. Cette approche collective est souvent davantage propice dans les filières intégrées avec des donneurs d'ordre et sous-traitants très imbriqués et complémentaires. Les compétences font alors partie des sujets d'intérêt commun. Mais cette approche peut être déployée plus largement. On en revient aux démarches de type VPPEC dont peuvent s'emparer les territoires pour créer et animer des espaces de collaboration entre les acteurs. ■

#### **Pour en savoir plus sur les travaux de France Stratégie**

- Observation et analyse : *Renforcer la capacité des entreprises à recruter* (2017) ; *Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ?* (2019) ;
- Prospective : *VPPEC numérique* (2017) ; *Construire une vision prospective partagée des métiers et des compétences* (2018) ; *VPPEC Valorisation des déchets* (2018) ; *VPPEC Sports* (2019) ; *Actualisation de la VPPEC numérique* (2019) ;

---

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