



FRANCE STRATÉGIE

RÉSEAU EMPLOIS COMPÉTENCES

PRÉSENTATION

NOTE DE CADRAGE DU GROUPE DE TRAVAIL DU RÉSEAU EMPLOIS COMPÉTENCES

La mobilisation des compétences par les entreprises dans le cadre de leurs pratiques RH

LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS DU PROJET

À la suite des échanges lors des comités de pilotage fin 2018 et début 2019, il a été décidé que la thématique du groupe de travail du REC pour l'année 2019 serait « **La façon dont les entreprises mobilisent les compétences dans le cadre de leurs pratiques RH¹** ».

Un ensemble de questions pragmatiques...

Ce thème cherche à partir d'une série d'interrogations pragmatiques qui se posent dans les entreprises :

- Comment les entreprises, dans leur diversité (des TPE-PME aux grands groupes) pensent-elles et construisent-elles des parcours pour leurs salariés (avec quels outils, quels partenaires, quels orientations et objectifs, quel suivi, quelles modalités de mise en œuvre) ? Quel rôle accordent-elles aux compétences dans cette gestion ?

1. Instaurer un modèle de gestion de la main-d'œuvre fondé sur la compétence suppose que l'entreprise joue un rôle central dans la définition, l'évaluation et la reconnaissance de ces aptitudes, qu'elle articule l'évaluation en continu de sa main-d'œuvre avec une politique interne de formation et qu'elle entreprenne des démarches de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences - GPEC (*Élaborer une stratégie nationale de compétences*, France Stratégie, Février 2017, collection 2017/2027)

- L'employeur est considéré par la loi comme devant « *assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi...* »². Cette vision du rôle de l'entreprise est-elle suffisante pour faire face aux mutations économiques ? Les salariés doivent-ils être considérés comme acteurs dans l'évolution de leur développement professionnel ?
- Les entreprises ont-elles connaissance et le cas échéant mobilisent-elles les analyses et/ou les outils construits par les structures « d'appui » (comme les organisations professionnelles de branche, les observatoires, les administrations, les consultants, les carif-oref...) pour les aider à construire et accompagner les parcours ? Quels sont les canaux de mobilisation d'expertise sur les questions de gestion des compétences ?
- Les entreprises s'appuient-elles sur des démarches et travaux à caractère prospectif (produits par France Stratégie, l'administration, les branches, les organismes privés, ...) pour faire évoluer leur vision des métiers et des parcours professionnels et outiller leurs démarches de GPEC ? Ont-elles des besoins pour conduire une GPEC plus efficace ?

... pour mieux saisir plusieurs enjeux majeurs pour la gestion des emplois et des compétences

La conjonction de ces interrogations correspond à plusieurs enjeux-clés qui constituent désormais la « marque de fabrique » des travaux et analyses du Réseau Emplois-Compétences :

Premier enjeu : Saisir la réalité à travers **le prisme de l'entreprise**. Il s'agit de voir à quels enjeux concrets sont confrontées les entreprises, en prenant en compte la diversité des approches, des besoins mais aussi des moyens investis pour y répondre, dans une période où les évolutions législatives actuelles renforcent leurs responsabilités et celles des branches dans le pilotage des emplois et des compétences.

Deuxième enjeu : S'appuyer sur l'état des pratiques et des besoins des entreprises pour aider à clarifier *in fine* les enjeux et **formuler des orientations pour l'ensemble des acteurs du champ emploi-formation**.

Troisième enjeu : Croiser les dimensions pratiques et actuelles des stratégies RH avec **une dimension prospective**.

Une réunion de pré-cadrage a été organisée le 4 mars 2019 afin de définir plus précisément les contours du sujet ainsi qu'arrêter certaines des modalités de travail qui prévaudront au sein du groupe.

CONTOUR DU SUJET ET ANGLE D'APPROCHE

- Partir des pratiques effectives (et/ou de l'absence d'approche formalisée ou de démarche réflexive) des entreprises en matière de gestion/accompagnement des parcours professionnels et identifier la nature de l'impact provoqué par les approches compétences.
- Confronter ces pratiques aux ressources (concepts, outils et méthodologies) mises à disposition des entreprises et produites par les acteurs situés dans l'environnement des entreprises : OPMQ, organisations professionnelles de branches, OPCO, Carif-Oref, ministères, consultants, organismes publics d'études, etc.

2. Article L6321-1 Modifié par LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 8 (V)



- Questionner les raisons pour lesquelles les entreprises ont recours ou non à ces ressources et plus largement aux approches reposant sur les compétences, afin d'identifier : i) si les entreprises ont connaissance ou non de ces ressources ; ii) si elles les jugent pertinentes ; iii) si elles préfèrent produire leurs propres outils ou définir leur stratégie de manière autonome et sans appui externe.
- S'appuyer sur les informations recueillies pour faire un retour réflexif sur le travail de production de ces « ressources » (études, outils, accompagnement, etc.) et surtout sur les modalités de leur diffusion et appropriation par les entreprises (avec un focus sur les TPE et PME).

MÉTHODOLOGIE ET DÉMARCHE

Organisation en groupe de travail pour adopter une démarche itérative et collective

- **Un fonctionnement en groupe de travail** composé de représentants d'entreprises (DRH, représentants de salariés), de partenaires économiques et sociaux (professionnels de fédérations ou de branches, représentants d'organisations syndicales de branche) et d'experts de l'analyse des emplois et des compétences (observatoires, organismes nationaux d'étude et d'analyse, représentants des ministères).

Un travail alimenté par des témoignages, par la compilation et l'analyse de matériaux existants et éventuellement par la production de données inédites sur les pratiques des entreprises

- Pour compiler de l'information sur les pratiques des entreprises en matière d'accompagnement et de gestion des parcours professionnels des salariés, **des témoignages de parties prenantes du monde de l'entreprise seront recueillis dans le cadre d'auditions au sein du GT** (les témoignages n'ayant pas uniquement vocation à présenter des *success stories* mais également à échanger autour l'analyse de dispositifs marqués par des difficultés de mise en œuvre).
- Parallèlement, sera réalisée **une revue de la littérature destinée à recenser les problématiques, concepts, outils et méthodologies portés par les acteurs du champ** (branches, observatoires, monde académique mais également acteurs privés – cabinets de conseil, ...) et destinés à alimenter les pratiques des entreprises. Ces travaux proviendront de différentes sources (observatoires des métiers, OPCO, rapports d'inspections, Observatoires régionaux Emploi-formation, entreprises, intermédiaires de l'emploi, travaux académiques). Dans la mesure du possible, le groupe pourra également auditionner plusieurs auteurs de ces travaux.
- Il est également envisagé de **réaliser une série d'entretiens et/ou de visites d'étude** afin de construire de la connaissance sur les pratiques réelles des entreprises et éventuellement en savoir plus sur des approches pouvant être inspirantes

Un travail finalisé sur la production d'une synthèse partagée

- L'objectif est de parvenir à une **analyse sous la forme d'un document de synthèse** partagé et appropriable par les acteurs du champ de l'Emploi et la Formation Professionnelle. Il visera à discuter les pratiques et l'appropriation des ressources existantes en matière d'accompagnement et de gestion des parcours professionnels ainsi qu'à proposer une réflexion sur l'adéquation entre ces ressources et les besoins des entreprises.



LES MODALITÉS D'ORGANISATION DE LA DÉMARCHÉ

Les travaux débuteront dès le mois d'avril 2019 pour une durée de 10 mois.

France Stratégie est en charge de **l'organisation des séances du groupe de travail**. Cette organisation comprend trois activités principales :

- Préparation des séances : élaboration de l'ordre du jour, diffusion de documents, gestion des invitations, rédaction de mises de jeu
- Animation des séances
- Restitution du contenu des séances : réalisation d'un compte-rendu

France Stratégie assurera la mission de **rapporteur des travaux du groupe de travail** avec un représentant d'un organisme membre du réseau. Cela implique la réalisation d'un document de synthèse des travaux du groupe à l'issue des réunions.

Cette synthèse sera proposée pour discussion et validation lors de la dernière séance du groupe de travail. Les rapporteurs des travaux **solliciteront également les membres du groupe de travail, sur la base du volontariat, afin d'apporter une contribution écrite au rapport de synthèse**. Cette contribution peut éventuellement être faite par le biais de questionnaires à l'issue de chaque séance de travail ainsi que d'un positionnement de la part du COPIL du réseau.

Calendrier provisoire

- 13 mai 2019 : Séminaire de lancement du GT
- Mai - juillet 2019 : Réalisation d'une revue de littérature avec le concours des membres du groupe
- Fin juin / début juillet 2019 : Première séance du GT
- Septembre 2019 - janvier 2020 : Poursuite des séances du GT
- Février - mars 2020 : Restitution du rapport en GT et publication

APPEL À PARTICIPATIONS

Si vous souhaitez participer à ce groupe de travail et assister à la réunion de lancement du 13 mai 2019, veuillez contacter Vincent Donne (vincent.donne@strategie.gouv.fr) et Marième Diagne (marieme.diagne@strategie.gouv.fr).

