

SAISINE



CONTRIBUTION À LA  
RÉFLEXION SUR  
L'ÉLABORATION CROISÉE  
SRDEII ET CPRDFOP

---

Adopté en séance plénière  
du 9 février 2023

AVIS DU CESER

---

Le Conseil économique, social et environnemental régional Grand Est a voté le présent avis à l'unanimité.

Avis présenté par le comité de coordination SRDEII - compétences :

Emmanuelle EBEL-JOST, Présidente

Mélanie BLANDIN

Sophie COUVEZ

Bénédicte DA PONT

Dominique LEDEMÉ

Christèle MARON-NIVEL

Cathy MEPPIEL

Paul NKENG

Sébastien WIRTZ

Stéphane HEIT, Président de la commission Formation tout au long de la vie

Sébastien LORIETTE, Président de la commission Économie et emploi

# SOMMAIRE

<b>I. CONTEXTE : DES CONSTATS RÉCURRENTS</b>	<b>3</b>
<b>II. D'UNE APPROCHE « ADÉQUATIONNISTE » À UNE APPROCHE TRANSVERSALE</b>	<b>10</b>
1. Éléments de constat : la formation n'atteint pas tous ses objectifs	11
2. Failles et perspectives de questionnement : une approche inversée	11
3. Pistes d'action : des méthodes et outils pour accompagner les changements de paradigme liés à l'emploi	12
1. L'ikigai	13
4. Conclusion	16
<b>III. ENVIRONNEMENT ET CONTEXTES DE TRAVAIL FACE AUX « DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT »</b>	<b>18</b>
1. Éléments de constat : des données qui reflètent mal la réalité	18
2. Failles et perspectives de questionnement : prendre en compte les représentations	20
3. Pistes d'action : quels leviers d'adaptation ?	21
4. Conclusion	24
<b>IV. PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT CONTINU</b>	<b>26</b>
1. Éléments de constat : inscrire l'accompagnement dans un parcours de vie	26
2. Failles et perspectives de questionnement : dynamiser les actions d'information, de communication et d'orientation	27
3. Pistes d'actions : reconnaître les compétences et mobiliser les ressources humaines	28
4. Conclusion	34
<b>V. CONCLUSION : VERS UNE COMPLEXITÉ FERTILE, ANCRÉE EN PROSPECTIVE</b>	<b>35</b>
<b>EXPLICATIONS DE VOTE</b>	<b>36</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>40</b>
Annexe 1 Lettre de saisine	40
Annexe 2 Chômeurs ou demandeurs d'emploi	42

La saisine du Conseil Régional interroge le CESER sur l'adéquation entre ceux qui recherchent un emploi et ceux qui en offrent, principalement les entreprises. Mises dos-à-dos, les deux catégories d'acteurs ainsi identifiées laissent apparaître un questionnement porteur de l'impasse dans laquelle elles se trouvent. À l'instar des pouvoirs publics et des multiples instances mises en place qui n'arrivent pas à résoudre cette équation. L'interaction entre les acteurs ne permet pas aujourd'hui un accompagnement dans la continuité offrant une réponse :

- à l'**offreur de compétences**<sup>1</sup> que le CESER souhaite définir comme celle ou celui qui dispose de compétences (sans être réduit aux jeunes et aux demandeurs d'emploi qu'ils soient jeunes ou moins jeunes). Il peut être en capacité de répondre aux besoins de compétence exprimés par le demandeur de compétences, ou de faire évoluer la conception du besoin en compétences, voire les choix stratégiques, organisationnels ou techniques des secteurs d'activité.
- au **demandeur de compétences** que le CESER souhaite définir comme étant le monde socio-économique et l'ensemble des acteurs qui s'y rapportent (entreprises, administrations, associations voire particuliers employeurs...) ayant besoin de trouver des solutions pour (re)devenir attractif, stabiliser leur fonctionnement et/ou envisager l'évolution de leur(s) modèle(s).

Sous le vocable « difficultés de recrutement » les problèmes d'ajustement entre l'offre et la demande d'emploi sont évoqués<sup>2</sup> depuis des années dans notre région. L'identification des causes et l'analyse des origines devraient pour chacune faire l'objet d'un travail spécifique de long terme, susceptible par ailleurs de reprendre de nombreux travaux antérieurs du CESER et leurs recommandations. Ainsi, ce travail s'attache à considérer l'objectif final<sup>3</sup> et convergeant de l'emploi pour chaque catégorie d'acteur, en tenant compte de leurs problématiques propres.

Le changement du rapport au travail de l'individu induit par une évolution sociétale accélérée, voire modifiée, par les différentes crises récentes implique un changement de paradigme de l'ensemble des acteurs. Force est de constater que les « difficultés de recrutement » existent depuis longtemps avec une même interrogation, toujours présente, qui porte sur les raisons pour lesquelles les entreprises ont du mal à recruter dans un contexte de baisse du chômage, lequel reste toutefois élevé. Avec un taux de chômage en Grand Est de 7,2 %<sup>4</sup>, la région se situe en dessous du niveau national qui est de 7,4 %. Ce paradoxe est décrit dans le

---

<sup>1</sup> Voir annexe 1

<sup>2</sup> constatées ou ressenties

<sup>3</sup> Compte tenu du parti pris de « s'interroger autrement » et du laps de temps imparti, aucune audition n'a été réalisée, le travail repose sur le corpus du CESER, les interventions des différents invités des tables rondes sur la formation tout au long de la vie et les échanges du groupe de travail dédié.

<sup>4</sup> [Insee Conjoncture Grand Est publication No 32 paru le 21/06/2022](#)

questionnement du Conseil Régional par l'adéquation à trouver entre le profil du candidat et le poste proposé.

Or, il apparaît au CESER que l'approche « traditionnelle » posée dans la saisine, au travers de mêmes questions posées depuis longtemps, peut être la source de réponses identiques qui ne permettront donc pas de répondre aux enjeux actuels. Le CESER propose d'interroger autrement l'approche adéquationniste récurrente, dans un environnement qui demande une adaptation permanente afin d'accompagner en continu les catégories d'acteurs nommées ci-dessus comme offreurs et demandeurs de compétences.

## I. Contexte : des constats récurrents

La stratégie Régionale s'élabore au sein d'un ensemble de schémas et de plans abordant par le prisme de diverses compétences régionales les objectifs et dispositifs d'intervention de la Région sur le territoire. En ce qui concerne l'articulation emploi / formation dont les enjeux sont au cœur de la saisine, les deux documents stratégiques sont le SRDEII et le CPRDFOP dont le cadre d'élaboration vise par nature à aborder les questions qui ont été soumises dans le cadre de la saisine.

- Le SRDEII

La Région est la collectivité territoriale responsable, sur son territoire, de la définition des orientations en matière de développement économique (loi NOTRÉ de 2016). Elle doit élaborer un schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) afin de :

- définir les orientations en matière d'aides aux entreprises, de soutien à l'internationalisation et d'aides à l'investissement immobilier et à l'innovation des entreprises, ainsi que les orientations relatives à l'attractivité du territoire régional ;
- fixer les actions menées par la Région en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- identifier les secteurs et bassins d'emploi impactés par la transition écologique et déterminer des objectifs de soutien à la reconversion professionnelle.

Le SRDEII porte aussi sur le développement de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS).

Dans l'élaboration de son premier schéma en 2017 (livret 3) la Région identifie le volet formation comme enjeu majeur de la compétitivité pour les entreprises. « Le SRDEII du Grand Est sera mis en œuvre en articulation étroite avec le Contrat de Plan Régional de Développement de la Formation et de l'Orientation Professionnelle (CPRDFOP) et les Contrats d'Objectifs Territoriaux (COT) avec les branches professionnelles qui traitent au plan régional de la prospective des métiers, de l'orientation et de l'évolution de l'offre de formation dans toutes ses formes. »

- Le CPRDFOP

Avec la loi du 5 mars 2014, le Contrat de Plan Régional de Développement de la Formation Professionnelle (CPRDFP) devient le Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelles (CPRDFOP). Il a pour objet « l'analyse des besoins à moyen terme du territoire régional en matière d'emplois, de compétences et de qualifications et la programmation des actions de formation professionnelle des jeunes et des adultes, compte tenu de la situation et des objectifs de développement économique du territoire régional » (art. L214-13 du Code de l'éducation). Comme prévu, dans la loi du 5 mars 2014, le CPRDFOP vaut également comme schéma de développement de la formation

professionnelle initiale, schéma des formations sociales et sanitaires, schéma prévisionnel de développement du service public régional de l'orientation. Il définit des priorités pour l'information, l'orientation et la Validation des Acquis d'expérience (VAE). En région Grand Est, le pilotage des formations professionnelles est abordé pour viser une cohérence entre les formations (initiale et continue).

Le tableau ci-après synthétise les priorités identifiées dans les principaux schémas en rapport avec la saisine et un rapide historique des préconisations du CESER en lien avec ces enjeux afin d'identifier les principaux leviers d'actions.

Documents cadre	Enjeux et Contenus	Préconisations du CESER
<p><b>Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation SRDEII 2017-2021</b></p>	<p>Enjeux</p> <p>1. Industrie du futur</p> <p>2. Bioéconomie</p> <p><u>Orientations stratégiques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrie d'avenir</li> <li>• Innovation</li> <li>• Croissance internationale</li> <li>• Attractivité</li> <li>• Synergies territoriales</li> <li>• Efficacité de l'action publique</li> <li>• Ingénierie financière</li> </ul>	<p><b>Avis sur la saisine pour le SRDEII (sur la transition énergétique et l'attractivité) adopté 2016</b></p> <p><b>Transition énergétique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer <u>la formation des professionnels du bâtiment</u> en aidant les TPE et les artisans</li> <li>• Qualifier <u>aussi dans la sphère publique</u> : les acteurs élus ou techniciens</li> </ul> <p><b>Attractivité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer l'apprentissage transfrontalier et promouvoir l'enseignement des langues</li> <li>• renforcer au quotidien les liens entre les décideurs publics et les entreprises</li> </ul> <hr/> <p><b>Avis sur le SRDEII adopté 2017</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une gouvernance incluant des organismes représentatifs des différents acteurs du monde socio-économique.</li> <li>• Développer une politique régionale de maillage sur l'ensemble des territoires et <u>une politique d'accompagnement du développement des TPE/PME.</u></li> <li>• Importance d'une vision transfrontalière,</li> </ul> <hr/> <p><b>Contribution SRDEII 2022-2028 adopté en 2022</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un portage politique fort</li> <li>• Une gouvernance cohérente pour l'ensemble des schémas</li> <li>• Une trame commune d'évaluation</li> <li>• La réalisation d'un bilan global de l'action économique</li> </ul>
<p><b>Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles</b></p>	<p>2 volets</p> <p><u>1 volet transversal</u></p> <p>L'enjeu est de fédérer les acteurs, construire ensemble, adapter les cadres aux besoins.</p> <p>3 priorités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostics et prospective : analyser et anticiper</li> </ul>	<p><b>Avis du CESER adopté en 2017 sur le CPRDFOP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Penser une formation solide et consistante tout au long de la vie</u></li> <li>• Prendre en compte <b>le besoin de l'individu dans un temps long et au-delà des besoins immédiats.</b></li> <li>• <u>Prendre en compte de la complémentarité entre toutes les voies de la formation</u></li> <li>• Renforcer <u>les priorités dans la lutte contre toutes les discriminations</u></li> <li>• <u>Une intégration de la dimension transfrontalière</u> (mobilité, langues étrangères)</li> <li>• <u>Une amélioration de la gouvernance notamment</u> sur la capacité du suivi, de l'évaluation et de l'adaptation.</li> </ul>



<p><b>(CPRDFOP ) - Performance Grand Est</b></p> <p><b>“Placer l’individu , l’entreprise et le territoire au cœur de l’action”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L’orientation tout au long de la vie : conseiller et informer</li> <li>• La formation professionnelle : former et insérer</li> </ul> <p>Pour mieux informer, orienter, former aux métiers de demain sur la base des besoins des entreprises et des territoires.</p> <p><u>1 volet sectoriel</u></p> <p>Le Contrat d’objectif territorial est la déclinaison opérationnelle du CPRDFOP construit sur les 3 priorités : analyser et anticiper, conseiller et informer, former et insérer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une cohérence globale entre les différents schémas à mettre en œuvre.</li> <li>• <u>Promouvoir les métiers et les formations professionnelles</u> notamment en corrigeant les représentations faussées des métiers tout en menant les efforts nécessaires quant aux conditions de travail et de rémunération.</li> </ul> <p><b>Pistes d’amélioration pour le prochain CPRDFOP définies dans le cadre de l’évaluation du CPRDFOP en 2020</b></p> <p>Sur la gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Rendre plus lisibles les réalisations liées au CPRDFOP</u> pour les partenaires.</li> <li>• <u>Introduire dans les COT des objectifs concrets, en termes de réalisations / résultats et effets attendus.</u></li> <li>• <u>Répondre aux besoins des habitants et des entreprises du Grand Est grâce à un partenariat renforcé avec les services de l’État et les partenaires sociaux, notamment dans le cadre du CREFOP.</u></li> </ul> <p>Sur la priorité 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouvrir <u>une réflexion sur les usages potentiels des données et études par les professionnels de l’accompagnement et le grand public</u>, dans une perspective de mettre ces données au service des parcours d’orientation.</li> </ul> <p>Sur la priorité 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place <u>d’un référent Orientation sur chaque territoire de Maisons de Région</u> Identifier, avec les réseaux d’accompagnement, le « juste positionnement » de Lorfolio/ orient’est « Grand Public » <p>Sur la priorité 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Développer des pratiques « d’aller vers ».</u></li> <li>• Lier <u>promotion des métiers et mise en place effective d’une action de développement des compétences.</u></li> <li>• <u>Écourter les délais entre identification du besoin et la mise en place de la réponse.</u></li> <li>• <u>Renforcer l’animation territoriale</u> des réseaux de l’accompagnement pour faciliter leur bonne appropriation de l’offre de formation.</li> </ul> </li></ul>
<p><b>Le Pacte d’investissement dans les compétences ( PIC)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Former un million de demandeurs d’emploi peu ou pas qualifiés et un million de jeunes éloignés du marché du travail ;</li> <li>• Financer des actions visant à développer les compétences des demandeurs d’emploi faiblement qualifiés et des jeunes sans qualification</li> </ul>	<p><b>Autosaisine du CESER sur le développement des compétences d’aujourd’hui et de demain de l’école à l’entreprise</b></p> <p><b>Le développement durable au cœur d’un écosystème territorial de la compétence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une communication et un accompagnement aux Objectifs du Développement Durable sur chaque territoire.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répondre aux besoins de recrutement des entreprises, notamment sur les métiers en tension</li> <li>• Contribuer à la transformation des compétences, notamment liée à la transition écologique et à la transition numérique.</li> </ul> <p>→ Le PIC a été mis en œuvre en régions, dans le cadre de Pactes régionaux d'investissement dans les compétences 2019-2022</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un renforcement des <u>mesures de lutte contre l'illettrisme, l'illectronisme, le décrochage scolaire.</u></li> <li>• Un rapprochement <u>vers les entreprises TPE-PME.</u></li> </ul> <p><b>Reconsidérer la coopération dans l'approche par compétences</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser un programme <u>de formation sur la coopération.</u></li> <li>• Un renforcement de la coordination du SPRO.</li> <li>• Faire des Campus connectés des <u>Tiers lieux de la formation continue.</u></li> <li>• Accompagner les césures, interruptions de formation en facilitant <u>ainsi la reprise d'études en Master.</u></li> </ul>
<p><b>Pacte régional d'investissement dans les compétences en Grand Est (PRIC) s'inscrit dans les 3 priorités du CPRDFOP 2019- 2022</b></p>	<p>Chaque plan d'action annuel du PACTE Grand Est s'articule autour de 3 axes stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des parcours qualifiants vers l'emploi</li> <li>• Un accès des publics fragiles aux parcours qualifiants par consolider les compétences clés</li> <li>• une accélération de la modernisation de l'ingénierie de formation, des modes de mise en œuvre et de l'accompagnement pendant la formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriser <u>l'apprentissage</u> auprès des publics infra bac ;</li> <li>• Communiquer sur le nouveau dispositif expérimental de Reconnaissance de l'expérience et validation des acquis (REVA) et sur le dispositif Reconnaissance des acquis de l'expérience (RAE).</li> </ul> <p><b>Évaluer l'impact des démarches</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une participation incontournable du Comité régional d'évaluation (CRE) aux différentes phases d'évaluation du CPRDFOP et du PRIC.</li> </ul>

De façon récurrente, le CESER pointe dans ses préconisations, autour des schémas et plans liés aux questions d'emploi, de développement de l'employabilité, d'attractivité et de formation tout au long de la vie, 5 thèmes de réflexions qui peinent à être pris en compte dans le cadre des démarches existantes :

- La question de la prise en compte des enjeux spécifiques et notamment **d'accessibilité et de lisibilité des dispositifs pour les structures de petites tailles** (TPE, PME, associations, etc.),
- La prise en compte de la **réalité transfrontalière** dans la programmation de l'intervention régionale sur ces questions d'emploi et de formation,
- La question de **la promotion des métiers au plus tôt** dans le parcours **et tout au long de la vie,**
- La nécessité d'un **accompagnement de proximité** sur les 3 dimensions : informer – communiquer – accompagner, et d'une réelle **dynamique d'orientation** tout au long de la vie,
- Enfin le besoin de se donner les moyens d'une démarche cohérente, consolidée, capable d'**expérimenter** de nouvelles modalités d'actions par le biais **d'une démarche itérative d'évaluation systématique** des dispositifs mis en place.

Dans ce contexte la réflexion du CESER s'est portée sur les pratiques de terrain qui viennent éclairer les domaines connexes qui sont souvent peu appréhendés dans les politiques publiques. Il s'agit d'interroger la façon dont les questions posées peuvent transformer les domaines d'action qui se présentent à la réflexion stratégique. Sur ce sujet, l'accompagnement de tous les acteurs de façon cohérente avec leurs dynamiques de terrain est essentiel.

#### Témoignage

*« Trois causes aggravent les difficultés de recrutement : le faible niveau de qualification des demandeurs d'emploi [...], la baisse de la population active [...], les bassins frontaliers" [...]*

*« On n'a pas seulement un problème de compétences, on a un sujet d'accompagnement des publics pour leur permettre d'être au mieux dans les postes qu'ils vont occuper »*

Jean-François DUTERTRE ancien directeur de la DREETS et ancien président du CREFOP

Le premier SRDEII<sup>5</sup> précise que « La Région veillera [...] à intégrer dans sa stratégie et ses actions de formation et d'orientations professionnelles, les besoins identifiés au sein des entreprises et des territoires, tant en matière de développement économique que d'innovation. »

---

<sup>5</sup> Livret 3 du SRDEII 2017

Cette précaution doit être renforcée afin de ne pas se révéler un écueil et ne reposer que sur l'idée simple qu'il suffit de mettre une offre en la personne d'un candidat en face d'une demande présentée par une offre d'emploi. Le CESER propose de développer une approche plus ouverte.

## II. D'une approche « adéquationniste » à une approche transversale

L'adéquationnisme ancré depuis très longtemps dans la culture de recrutement consiste à trouver le candidat dont le diplôme ou l'expérience passée est en adéquation avec le poste recherché. Cette démarche a montré au fil du temps son inefficacité, elle est toutefois reconduite malgré la mise en place en 2005 de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

### Témoignage

*« L'une des solutions, c'est arrêter de vouloir recruter des diplômés mais plutôt des compétences. »*

Philippe LLERENA, CPME du BAS-RHIN

Plus de 15 ans après sa mise en œuvre, la GPEC<sup>6</sup> devenue GEPP<sup>7</sup>, rencontre toujours autant de **limites en ce qui concerne l'identification et la valorisation des compétences**. Une autre difficulté est de croire que **la compétence** s'exerce quelle que soit l'organisation de travail. Elle est au contraire **indissociable des conditions de travail, des pratiques de management**. Le CESER, dans son avis sur le développement des compétences, a traité ces différents points et émis des préconisations afin de s'orienter vers une approche compétences valorisante pour les salariés et les entreprises à condition de la mettre en œuvre dans un réel travail de coopération. Associant le développement des compétences à la feuille de route de l'Agenda 2030, aux Objectifs du Développement durable et à l'avis du CESER Refondation, association essentielle pour le respect de l'individu et de son environnement, le CESER a mis en exergue l'ODD N° 8 : *« Les travailleurs, qui supportent déjà le poids de la crise, doivent également être des acteurs de la solution et prendre place à la table de discussion sur les causes, les conséquences et les stratégies de relance »*.

Le recrutement s'inscrit donc dans un processus avec différentes phases : de l'identification des besoins en recrutement, au développement de la marque employeur, à l'identification des compétences du candidat et enfin à la phase d'intégration dans l'entreprise. Ce processus met en place des conditions favorables au développement de la compétence. L'intégration est primordiale actuellement afin de fidéliser les salariés au vu du phénomène de *turn-over* observable dans de nombreuses entreprises. Il ne s'agit plus de mener cette réflexion uniquement sous l'angle de l'employabilité, mais d'élargir le cadre de réflexion à une approche plus transverse.

---

<sup>6</sup> Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

<sup>7</sup> Gestion des emplois et des parcours professionnels instaurées par avec les « Ordonnances de Macron en 2017 »

## 1. Éléments de constat : la formation n'atteint pas tous ses objectifs

Si la formation doit permettre aux offreurs de compétences d'être employables, ne doit-elle pas aussi permettre aux employeurs d'être employeur-ables ? Le CESER rappelle que la formation professionnelle est un outil majeur à la disposition de tous les actifs : salariés, indépendants, **chefs d'entreprise** ou demandeurs d'emploi. Depuis de nombreuses années, la préoccupation de l'État et des régions est la formation des publics peu qualifiés. Le rapport d'évaluation du « Plan 500 000 formations supplémentaires »<sup>8</sup> de décembre 2017 note que le « taux d'accès à la formation des publics peu qualifiés a augmenté dans les mêmes proportions que les taux d'accès des autres niveaux de diplômes »<sup>9</sup>. En 2022 dans le 3<sup>ème</sup> rapport d'évaluation sur le PIC<sup>10</sup> piloté par la DARES, le constat est identique à celui de 2017 : « la hausse des entrées en formation constatées n'a pas bénéficié particulièrement aux moins diplômés. Leur nombre a augmenté avec l'effort de formation général, mais, en 2021, les personnes disposant d'un niveau inférieur au bac constituent la moitié des entrées en stage de la formation professionnelle, soit une proportion équivalente à celle observée en 2018, l'année précédant la montée en charge du PIC. »<sup>11</sup>

## 2. Failles et perspectives de questionnement : une approche inversée

Le recrutement doit être pensé dans une nouvelle approche partagée ou inversée où il s'agit de passer de l'employabilité à l'employeur-abilité ou du moins d'intégrer ce concept dans le processus de recrutement. Le terme « employabilité » renvoie la responsabilité d'être « employable ou pas » au demandeur d'emploi nommé ici « offreur de compétences ». Cette définition renvoie à la capacité individuelle à acquérir et à maintenir les compétences pour trouver ou conserver un emploi, à s'adapter à de nouvelles formes de travail. Une vision réductrice qui sous-entend qu'une personne ne serait pas employable, et qui plus est que cette situation ne dépendrait que d'elle-même. Or, partant du principe que « personne n'est inemployable, le concept d'employeur-abilité » tente de rétablir un équilibre dans une responsabilité collective. C'est ce qu'affirme le rapport de J. M. BORELLO : « *L'emploi est notre responsabilité collective, elle ne concerne pas seulement les chômeurs. On ne peut donc parler d'employabilité sans lui adjoindre « l'employeur-abilité », la capacité à employer, qui n'est pas naturelle à toute entreprise, et s'apprend. Les aides à l'emploi doivent accompagner les*

---

<sup>8</sup> L'objectif du [plan « 500 000 formations supplémentaires »](#) était de porter à un million le nombre de formations à destination des personnes en recherche d'emploi

<sup>9</sup> Rapport d'évaluation du Plan « 500 000 formations supplémentaires » piloté par la DARES, décembre 2017, [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/rapport\\_plan\\_500\\_000\\_vf.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/rapport_plan_500_000_vf.pdf) page 76

<sup>10</sup> FINALITÉ : former 2 millions de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés et de jeunes éloignés du marché du travail. <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/pic/>

<sup>11</sup> Troisième rapport du Comité scientifique de l'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences (PIC) <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/616f7a757ed28ba50327277f520ffe2e/Troisi%C3%A8me%20Rapport%20CS-%20PIC.pdf> page 17

*employeurs autant que les demandeurs d'emploi.*<sup>12</sup> » Dans sa présentation de l'expérimentation « Territoire zéro chômeur de longue durée » pour faire face au chômage de longue durée, ATD Quart Monde met en cause « l'employeur-abilité » des entreprises, c'est-à-dire leur capacité à employer ces personnes, plus que l'employabilité de celles-ci<sup>13</sup>.

#### **Témoignage**

*« Le droit à l'emploi, c'est la capacité pour toute personne d'avoir un emploi de qualité et surtout de faire en sorte que l'emploi s'adapte aux personnes. »*

Laurent GRANDGUILLAUME, créateur et président du dispositif  
« Territoire zéro chômeur longue durée »

### **3. Pistes d'action : des méthodes et outils pour accompagner les changements de paradigme liés à l'emploi**

Des méthodes et des outils existent pour l'aide au recrutement mais nécessitent un accompagnement et des formations régulières pour être efficaces. Il s'agit de mettre en exergue une démarche réflexive pour l'offreur de compétences et le demandeur de compétences. Ce travail réflexif a été largement décrit dans l'avis sur le « Développement des compétences : quels enjeux de l'école à l'entreprise ? » pour une conscientisation des compétences comme un « *Processus de conscientisation qui implique l'élaboration de nouvelles connaissances sur soi et sur le monde, permettant ainsi d'aboutir à une émancipation individuelle et collective (Garibay & Séguier, 2009).*<sup>14</sup> »

---

<sup>12</sup> Rapport « Donnons-nous les moyens de l'inclusion » J.M BORELLO, [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/donnons-nous\\_les\\_moyens\\_de\\_l\\_inclusion-rapport\\_de\\_jean-marc\\_borello.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/donnons-nous_les_moyens_de_l_inclusion-rapport_de_jean-marc_borello.pdf), page 3

<sup>13</sup> Demande d'expérimentation ATD Quart Monde Territoire zéro chômeur de longue durée [https://www.atd-quartmonde.fr/wp-content/uploads/2013/11/2015-03-12-Dossier-complet-Territoires-zero-chomeur-de-longue-duree\\_.pdf](https://www.atd-quartmonde.fr/wp-content/uploads/2013/11/2015-03-12-Dossier-complet-Territoires-zero-chomeur-de-longue-duree_.pdf) page 5

<sup>14</sup> Avis du CESER Grand Est « Le développement des compétences d'aujourd'hui et de demain : quels enjeux de l'école à l'entreprise ? » p.28 <https://e-ceser.grandest.fr/wp-content/uploads/2022/12/2022-12-0708-rapport-et-avis-developpement-des-competences-adoptes.pdf>

## 4. L'Ikigai



L'Ikigai est un concept qui nous vient du Japon. On peut le voir comme un outil qui nous permet d'identifier l'ensemble des caractéristiques des questionnements qui sont pris en compte par les individus pour se positionner face à leurs perspectives d'emploi. Trouver son Ikigai, c'est trouver un meilleur équilibre de vie en combinant les besoins liés à ce que j'aime faire - mes appétences, ce pour quoi je suis doué - mes compétences, ce dont le monde a besoin - l'environnement dans lequel je vis, ce pour quoi je peux être payé - les perspectives

d'emploi que je perçois.

Ce type de modèle révèle la dimension importante de la recherche de sens et d'impact réel sur son environnement comme leviers d'engagement dans un parcours professionnel, il permet aussi d'identifier les difficultés (précarité, sentiment d'incertitude, de vide ou d'inutilité) qui jouent un rôle dans la capacité à s'engager dans un métier, candidater à un poste ou persévérer dans une carrière.

La prise en compte des réalités de territoire, des enjeux liés aux transitions énergétiques, numériques, sociétales et environnementales qui sont au cœur d'autres schémas stratégiques (comme le SRADDET par exemple) ont un rôle à jouer au-delà de la question de la compétence (ce pour quoi on est doué) et le marché (ce pour quoi on peut être payé) qui ne suffisent pas à voir la problématique posée de façon complète.

En s'intéressant aux entreprises qui affirment n'avoir pas de difficulté à recruter on se rend compte qu'elles ont tendance à avoir une approche plus large des enjeux de recrutement qui évolue vite et de façon radicale par rapport aux représentations habituelles

### a. L'entretien d'explicitation

P. VERMERSCH a développé une véritable technique d'entretien originale qui aide à l'évocation du passé, à l'émergence de l'implicite, à la verbalisation et à **la prise de conscience des compétences**, qui écarte les jugements pour se concentrer sur les faits.

Dans cette approche, la formation doit être pensée au-delà d'un rapport adéquationniste. Le CESER a toujours préconisé la formation dans toute sa dimension éducative vers une émancipation citoyenne, ne se limitant pas à une vision économique. Bertrand SCHWARTZ, avant la loi de 1971, évoque les raisons de développer l'éducation permanente en précisant qu'« *il serait dangereux de maintenir séparées la formation professionnelle, la formation*



générale, l'accès à la culture. La formation professionnelle risque fort de ne « fabriquer » que des « futurs à reconvertir », si elle ne s'appuie pas sur **une formation de base** permettant aux adultes de prendre du recul par rapport à leur apprentissage »<sup>15</sup>. Le développement de compétences transversales (qui facilitent l'adaptation)<sup>16</sup> est incontournable et s'inscrit tout à fait dans une approche par compétences largement définie dans l'avis sur le développement des compétences : « l'approche par compétences va reconnaître le rôle de l'éducation dans le développement économique et social sans renoncer à sa participation à l'émancipation sociale : construire ou reconstruire des formations pour à la fois développer l'esprit critique des étudiants, s'émanciper socialement, mais aussi participer au développement économique et social<sup>17</sup>. »

### Témoignage

« On parle beaucoup des Soft Skills, pour bon nombre d'entre elles, ces valeurs s'attachent à l'environnement de travail : l'intégrité, la ponctualité, toutes ces choses qui ne sont pas des compétences purement techniques en tant que telles. Donc, j'ai envie de dire aux chefs d'entreprise trouvez d'abord un candidat qui colle sur le plan justement de ces fameuses Soft Skills et ensuite, que ce soit par la formation initiale ou en formation continue, les compétences manquantes pourront être créées. »

Hervé DALLONGEVILLE, Délégué régional OPCO des Entreprises de proximité

#### b. Réfléchir aux limites d'un système pensé d'une façon qui exclut de nombreuses personnes

De manière globale, la crise sanitaire et économique a été un révélateur des inégalités sociales et territoriales toujours existantes mais rendues invisibles. Pour rappel, le tableau de bord Agenda 2030 indique qu'en Grand Est, 14,8% des habitants du Grand Est ont un niveau de vie inférieur au seuil de pauvreté avec une intensité de la pauvreté plus marquée dans les départements du nord-est de la région, dépassant la moyenne nationale en Moselle et en Meurthe-et-Moselle ainsi que dans de grandes agglomérations. Le poids des inégalités sociales est très important dans la formation initiale et professionnelle ce qui nécessite de prendre des mesures afin de ne pas perdre de vue l'« égalité des chances ». Le CESER dans ses avis a de manière récurrente préconisé des mesures pour répondre aux situations

---

<sup>15</sup><https://e-ceser.grandest.fr/wp-content/uploads/2020/12/2020-12-11-rapport-et-avis-formation-professionnelle-continue-adoptes.pdf> p.4

<sup>16</sup> France Stratégie « Compétences transversales et transférables » : « Les compétences transversales sont des « compétences génériques mobilisables dans diverses situations professionnelles : les compétences de base, les aptitudes comportementales, organisationnelles ou cognitives » page 14 URL : [https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/gt2\\_competerences-ok.pdf](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/gt2_competerences-ok.pdf)

<sup>17</sup> <https://e-ceser.grandest.fr/wp-content/uploads/2022/12/2022-12-0708-rapport-et-avis-developpement-des-competences-adoptes.pdf>, p. 26

d'illettrisme<sup>18</sup>, d'illectronisme<sup>19</sup>, et, plus largement pour une prise en compte de toute forme de handicap.

Ces enjeux d'accessibilité et de médiation ont un impact sur la capacité à se projeter et à s'épanouir professionnellement et personnellement et engendrent un besoin spécifique de compétences à développer de façon très ouverte et transversale.

### Témoignage

*« Une des compétences utiles pour la vie quotidienne maintenant c'est de pouvoir communiquer et être en lien. Cette compétence maintenant, elle passe beaucoup par le numérique c'est de là qu'est venue l'idée pour un de mes collègues de recruter une conseillère numérique pour faciliter auprès de notre public habituel de l'association ces nouveaux usages. »*

Thierry DESBONNETS, Directeur Territorial des actions associatives Moselle –  
APF France Handicap

Le Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences (PRIC) devait favoriser l'approche par compétences et la prise en compte des publics fragiles.

Une des façons d'élargir le vivier de compétences est de réfléchir à la façon dont on s'adapte à la diversité des profils dans les processus de recrutement, d'orientation, d'accueil, d'accompagnement de la montée en compétence, d'accès à la formation. Ceux-ci sont souvent peu adaptés et le territoire manque d'interlocuteurs formés à ces questions pour qu'une culture « inclusive » se développe.

Les acteurs du réseau "différents et compétents" ont, par exemple, développé un processus d'accompagnement de la qualification des personnes au sein de son réseau. Un partenariat fort et basé sur la progressivité est développé entre la personne en cours de qualification et la structure qui bénéficie de ces compétences. Pour s'adapter aux conditions d'apprentissages requises par ces personnes un processus progressif a été mis en place intitulé "reconnaissance des acquis de l'expérience" et engageant fortement à la fois le porteur de compétences, ses managers, et la structure qui l'emploie. De nombreuses entrées dans le dispositif se font à l'issue de la phase d'entretien annuel et sont portées par les encadrants qui sont sensibilisés à cet enjeu et s'engagent pour la mettre en œuvre.

---

<sup>18</sup> « Aujourd'hui, les chiffres, c'est 7 % des 18-65 ans qui sont en situation d'illettrisme et en difficulté avec au moins une compétence de base. Si on le projette dans le Grand Est, c'est 200 000 personnes potentiellement, dont la moitié sont en situation d'emploi. » M. Olivier FLURY, chargé de mission régional pour l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI)

<sup>19</sup> [En partenariat avec l'ANLCI, l'INSEE a réalisé une enquête sur l'illectronisme en région Grand Est. Cette étude en région Grand Est révèle que 800 000 personnes rencontrent des difficultés avec le numérique. Parmi celles-ci, 20 à 25 % sont également en difficulté avec une autre compétence de base](#)

Ce processus itératif, permet d’inscrire la personne dans un parcours de qualification adapté à son rythme et propice à la valorisation de ses expériences. Cette démarche a été rendue notamment possible par un travail d’animation territoriale et le travail de proximité d’un conseiller technique capable d’accompagner la démarche au plus près. Or, une telle démarche serait intéressante à décliner pour toute personne pour laquelle l’entrée dans un processus de qualification est marquée par des freins.

D’autres entreprises commencent à proposer dans leur processus de recrutement des modalités adaptables permettant **de ne pas exclure des potentiels** : termes utilisés dans la rédaction des fiches de postes (ex: stéréotypes de genre, âgisme), éviter les limites de temps lorsqu’un test technique est demandé (profils DYS<sup>20</sup>), etc. Les demandeurs de compétences se sont souvent déjà engagés dans des démarches de ce genre comme le montre par exemple le grand nombre d’entreprises en Grand Est engagées dans le label « activateurs de progrès<sup>21</sup>».

## 5. Conclusion

En conclusion, la demande formulée par la saisine sur les difficultés des entreprises à recruter les profils adéquats pointe dans sa formulation une difficulté, à traiter en urgence, qui est celle du questionnement sur les difficultés de recrutement. Si la question se limite à cette vision adéquationniste, c’est-à-dire à comment faire pour trouver le profil adéquat pour le demandeur de compétences, les difficultés de recrutement persisteront. Il est essentiel de regarder ces difficultés non pas uniquement sous l’angle de l’employabilité de l’offreur de compétences mais également sous l’angle de l’employeur-abilité du demandeur de compétences. Cette approche se définit par la capacité du demandeur de compétences à accompagner l’offreur de compétences dans l’emploi, de le fidéliser, de sécuriser son parcours professionnel par le développement d’un plan de formation appelé plan de développement des compétences depuis 2019. Elle nécessite de savoir définir les compétences attendues dans l’entreprise mais aussi de savoir identifier et **« regarder autrement » les compétences d’un offreur de compétences tout en les adaptant à l’emploi mais aussi en adaptant l’emploi.**

Ce changement doit permettre d’intégrer davantage des offreurs de compétences peu qualifiés et/ou en situation de handicap. Dans cet objectif, il s’agira pour les institutions de bien connaître les problématiques des entreprises afin de mobiliser les moyens nécessaires pour les accompagner. Dans le cadre du PIC, des expérimentations vers cette approche inclusive ont été menées et capitalisées dans huit guides<sup>22</sup>. Sur ces 150 projets ou actions

---

<sup>20</sup> Dyslexie, dyspraxie, dysphasie, dyscalculie, dysgraphie, dysorthographe

<sup>21</sup> <https://www.activateurdeprogres.fr/companies>

<sup>22</sup> *Les 8 guides de la collection forment un tout, éclairant des composantes essentielles de parcours d’inclusion, pour des personnes très éloignées de l’emploi : repérage, remobilisation, reconnaissance des compétences par des voies adaptées, mobilisation des entreprises, etc. Réalisés à partir de l’analyse de près de 150 projets ou actions financées dans le cadre du PIC, ces guides témoignent des réalisations les plus significatives à la date des*

financées dans le cadre du PIC, cinq évaluations qualitatives d'expérimentations régionales financées sont arrivées à leur terme en 2022. Le CESER appuie ces expérimentations tout en insistant sur la nécessité de les évaluer afin de les généraliser.

### **Témoignage**

*« Expérimenter ne suffit pas. Il faut savoir apprendre de ce que l'on expérimente via des centaines d'acteurs engagés sur le terrain, et consolider ensemble ces apprentissages. Il faut savoir ensuite transformer l'action à partir de ce que l'on a appris. »*

Carine SEILER, Haut-commissaire aux compétences.

### III. Environnement et contextes de travail face aux « difficultés de recrutement »

#### 1. Éléments de constat : des données qui reflètent mal la réalité

Malgré la difficulté de définir exactement ce qu'est un métier en tension l'INSEE, dans sa note d'analyses de décembre 2022<sup>23</sup>, apporte quelques précisions sur la situation constatée dans la Région Grand Est.

Les données de cet institut ne reposent que sur l'analyse de la demande d'emploi<sup>24</sup> et sur le déclaratif des entreprises via l'enquête sur les besoins de main-d'œuvre et leur ressenti sur les projets de recrutement jugés difficiles.

L'étude qui conduit à recenser 925 300 emplois relevant des métiers en tension dans le Grand Est se limite à l'industrie, à la construction, ainsi qu'aux métiers de l'aide à domicile (aides ménagères, ...) ou aux métiers paramédicaux (infirmiers, sages-femmes, aides-soignants...) suivis par ceux de l'hôtellerie et de la restauration.

Par ailleurs, il est possible de noter que pour certaines formations mises en place par la Région, le nombre d'apprenants est inférieur au nombre de places proposées. C'est notamment le cas pour la formation d'aide-soignant (42% des places pourvues contre 100% pour la formation d'infirmier à la rentrée 2022<sup>25</sup>). Il est difficile d'en connaître les raisons (méconnaissance du métier, conditions de travail, rémunération, autres?).

##### a. Les conditions de « difficultés de recrutement »

Le recours par les entreprises aux dispositifs d'aides disponibles et leurs réponses aux organismes d'enquêtes (INSEE, DARES, France Stratégie...) indiquent qu'il ne s'agit pas de l'ensemble des entreprises du territoire mais de celles qui essaient d'anticiper leurs difficultés supposées ou avérées.

Dans le cadre de son Plan Régional Industrie du Futur la Région propose un diagnostic de performance industrielle qui porte notamment sur le facteur humain « formation du personnel » (acquisition de nouvelles compétences, polyvalence etc.) et amélioration des conditions de travail (ergonomie sécurité, engagement du personnel et du management...). Destinés à être restitués aux entreprises demandeuses, les résultats rendus anonymes pourraient être une source d'information mobilisable intéressante.

France Stratégie<sup>26</sup> indique par ailleurs que **seuls 14% des difficultés à recruter exprimées sont observables** (métiers recherchés 10,5% – caractéristiques de l'entreprise 1,4% -

---

<sup>23</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6676448>

<sup>24</sup> Cf annexe 1 DARES Chômeurs ou demandeurs d'emploi

<sup>25</sup> Budget 2023 emploi jeunesse formation RGE

<sup>26</sup> [Comment expliquer les difficultés de recrutement anticipés des entreprises ?](#)

caractéristiques géographiques et les conditions économiques environnantes de l'entreprise 2,1%). Le rapport conclut que **les facteurs non observés semblent jouer un rôle prépondérant**.

Le regard porté sur les offreurs de compétences est un facteur préoccupant : « Le regard négatif de l'opinion est **ressenti par les demandeurs d'emploi** : 25 % d'entre eux entendent d'autrui qu'ils sont des assistés, 22 % des paresseux et 23 % se sentent même méprisés au quotidien. **Ils font l'expérience régulière de l'inquisition et du soupçon [...] les demandeurs d'emploi font le récit d'un quotidien plus difficile que celui des actifs en emploi** : ils ont un état d'esprit plus négatif (48 % se sentent heureux, contre 77 % des actifs en emploi) et un sentiment plus fort de perte de maîtrise (40 % ont le sentiment d'avoir choisi la vie qu'ils mènent, contre 64 % des actifs en emploi)<sup>27</sup>. »

Ce constat n'aide pas les individus à se positionner de façon confiante et valorisante face aux demandeurs de compétences et amenuise leurs capacités à avancer. Cela provoque autant de perte de chances pour les besoins de recrutement et a un impact plus important sur les individus déjà touchés par d'autres biais (genre, âge, handicap, etc...)

### Témoignage

*« Pôle emploi dispose d'une prestation pour les demandeurs d'emploi afin de prendre conscience et travailler ces compétences comportementales attendues par les entreprises. Il s'agit de la prestation « valoriser son image » qui remporte un véritable succès auprès des demandeurs et permet d'augmenter ses chances de retrouver un emploi. »*

David GALLIER, Directeur Régional adjoint en charge des opérations  
Pôle emploi Grand Est

### b. Les évolutions dans les attentes par rapport au travail

Phénomène identifié outre Atlantique, la « Grande Démission » est aujourd'hui un risque évoqué par certains en France avec près de 250 000 démissions par trimestre en 2022<sup>28</sup>. Pour autant la DARES<sup>29</sup> ne juge pas le nombre élevé de démission comme inédit et y voit plus un effet naturel lié à la baisse du taux de chômage qui donne lieu à des opportunités d'emploi plus nombreuses pour les personnes en poste. Mais dans un contexte de difficultés

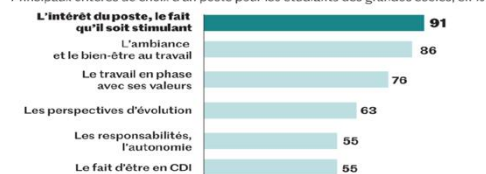
Les 18-24 ans en quête de sens



Le travail par passion comme premier critère de choix à l'entrée sur le marché du travail, en %



Principaux critères de choix d'un poste pour les étudiants des grandes écoles, en %



Le respect de l'environnement plébiscité



Sources : baromètre « Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi », BCG, la Conférence des grandes écoles, Ipsos, 2021 ; Institut Montaigne ; « Les jeunes et l'entreprise », Fondation Jean Jaurès, 2021 ; Dares ; « Les jeunes et le 1<sup>er</sup> emploi », Monster et Yougov, 2021 ; « Baromètre de la perception du chômage », Elabe, 2021 ; AT-Pro

<sup>27</sup> Rapport UNEDIC/Institut Elabe

<sup>28</sup> <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/la-france-vit-elle-une-grande-demission>

<sup>29</sup> Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques

de recrutement les entreprises doivent analyser le phénomène pour reconsidérer les conditions et l'organisation de travail proposées.

Là encore les crises ont favorisé les départs ou changements de postes :

- permettant un équilibre de vie et un environnement de travail considéré comme plus satisfaisants
- liés à une recherche de sens dans les missions accomplies.

### **Témoignage**

*« On constate des démissions, des abandons de poste, des délocalisations en province. La crise fait que les gens se sont questionnés sur le sens au travail »*

Présidente de l'association nationale des DRH citée dans  
*Le rapport des jeunes au travail, une révolution silencieuse*. Le Monde du 23 février 2022

## **2. Failles et perspectives de questionnement : prendre en compte les représentations**

Les difficultés d'analyses sont en grande partie le fait des indicateurs disponibles qui reposent souvent sur des éléments ne prenant pas en compte l'ensemble du domaine quantifié (nombre de demandeurs d'emploi absence de certains chômeurs dans la comptabilisation..., données des entreprises basées sur du déclaratif...). La perception, du métier ou de l'activité, que se font les personnes (avec ou sans activité) qui souhaiteraient postuler à un emploi et le recruteur qui explique ses difficultés de recrutement sous le seul prisme des éléments observables (14% comme relevé ci-dessus) montre que les différents mécanismes expliquant les difficultés n'ont pas été identifiés.

### **Témoignage**

*« Pour susciter l'intérêt des jeunes et notamment des femmes vers les métiers de l'agriculture, c'est un travail de long terme, il est nécessaire de mettre du positif dans la présentation des métiers, mieux communiquer, montrer le sens du métier et le lien avec les préoccupations actuelles. Il s'agit de penser l'opportunité plutôt que le problème. »*

Gérard RENOUARD, Membre du CESER, Chambre d'agriculture

Il apparaît à cette étape que la représentation de chacune des parties prenantes désignées comme offreurs et demandeurs de compétences n'intègrent que peu les évolutions sociétales liées au rapport au travail. Elle interroge également sur l'image, qu'il s'agisse de l'image de l'emploi proposé (sens, pénibilité, rémunération...) ou des compétences du candidat (en lien avec son âge, sa formation, son parcours mais aussi ses acquis dans ses engagements par exemple...) sans prise en compte de l'ensemble de ses acquis.

### 3. Pistes d'action : quels leviers d'adaptation ?

Il apparaît que l'ensemble des mécanismes intervenants dans la problématique sont soit sous-estimés soit méconnus. Il s'agirait donc d'inverser l'approche et de passer de l'adéquationnisme à l'adaptation.

Le modèle construit par les générations passées ne répond pas aux attentes et exigences actuelles, qu'elle soit la conséquence des évolutions sociétales ou/et celles engendrées par les crises successives (changement climatique, Covid, tensions géopolitiques...).

Aujourd'hui le besoin de sens doit être satisfait, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée possible, la responsabilité environnementale promue, l'autonomie encouragée, la co-construction valorisée et les structures pyramidales aplanies.

#### a. Les enjeux de continuité des parcours

L'attractivité des métiers passe aussi par les potentialités d'évolution, pas seulement dans la carrière mais aussi dans la possibilité de changer et de se réaliser autrement, d'avoir des opportunités de se construire en tant qu'individu, en tant que professionnel, en tant que citoyen<sup>30</sup>.

Si la question du salaire reste posée et est accentuée par les « difficultés de recrutement », elle s'adosse à une attente salariale plus favorable à une redistribution équitable. Il est nécessaire au-delà de la question de la rémunération de prendre en compte notamment la question de la pénibilité qui a une conséquence sur les tensions du marché du travail à ne pas négliger (OREF du Grand Est<sup>31</sup>).

Alors qu'il existe des référentiels<sup>32</sup> de pénibilité pour certaines branches professionnelles et que le code du travail<sup>33</sup> liste des facteurs de risques sur la santé au travail, le code du travail du numérique<sup>34</sup> lui confère une définition précise. Ces éléments se traduisent dans une note sur le travail et l'emploi de 2005<sup>35</sup> qui considère « le travail pénible comme celui qui est difficile à supporter » et précise que , les acceptions de la notion demeurent très éparses, tant dans la loi qu'en jurisprudence ». Tout en ajoutant que « la définition juridique de la notion de pénibilité impliquerait une appréciation subjective, nécessitant de prendre en compte les

---

<sup>30</sup> Voir notamment le travail mené au sein de la fondation AMIPI dans le cadre des Usines Apprenantes et Inclusives

<sup>31</sup> <https://oref.grandest.fr/wp-content/uploads/2022/12/doc-outil-tension-2021.pdf>

<sup>32</sup> <https://oref.grandest.fr/wp-content/uploads/2022/12/doc-outil-tension-2021.pdf>

<sup>33</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000023794016/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000023794016/)

<sup>34</sup> [Exposition du travailleur à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels liés : à des contraintes physiques marquées \(exemple : manutention manuelle des charges\); un environnement physique agressif \(exemple : agents chimiques dangereux\); ou à certains rythmes de travail \(exemple : travail de nuit\) qui sont susceptibles de laisser des traces durables, identifiables et irréversibles sur sa santé.](#)

<sup>35</sup> <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Heas.pdf>



incidences du milieu du travail sur les situations individuelles, ce qui justifie l'implication croissante des partenaires sociaux. ».

La perception des français de ces évolutions est d'ailleurs assez éclairante sur les leviers et les freins qu'ils identifient et sur lesquels il faudrait agir. La perception de la complexification des fiches de postes et de l'adaptation permanente demandée aux salariés, les tensions liées aux évolutions rapides des outils et ressources techniques dans l'environnement de travail et la flexibilité permanente préoccupent les citoyens<sup>36</sup>. Le baromètre de la perception du chômage et de l'emploi montre :

- la confiance des individus dans leurs compétences pour intégrer ces évolutions ;
- Les doutes quant à un environnement de travail qui saura trouver des solutions collectives, co-construites, donnant lieux à une potentielle fragmentation des continuités professionnelles (phases de chômage, développement du travail indépendant, besoin de formation permanente, etc.).

Des éléments de réponses à ces besoins doivent être pris en charge par l'ensemble des acteurs.

L'attente qui ressort de ces interrogations par rapport aux politiques publiques, c'est d'abord une attente sur l'accompagnement des continuités professionnelles et d'accompagnement de tous les acteurs dans l'adaptation des environnements de travail qui va au-delà de l'adaptation des individus au travail.

#### b. Penser l'équilibre des temps de vie

Les compétences ne se limitent pas aux seuls diplômes et à l'expérience acquise. Ce que le CESER a proposé à ses membres en souhaitant identifier au travers de « fiches Talents », l'ensemble des domaines de compétences de chacun : professionnels, d'engagement, de connaissances plurielles et d'intérêts divers.

Les besoins des individus au travail ne se limitent plus à un salaire donné dans un contrat d'embauche classique. **Aujourd'hui ceux-ci convergent vers la volonté d'un équilibre entre vie-privée et vie-professionnelle**, le besoin d'autonomie, le sens donné à l'ensemble des actes, le souci du changement climatique etc...

---

<sup>36</sup> "Quand ils pensent à l'évolution des métiers dans les 10 prochaines années, les Français imaginent un monde du travail bouleversé où de plus en plus d'actifs : Alternent des phases de chômage et des phases d'emploi (81 % probable) ; Mobiliseront les algorithmes et l'intelligence artificielle (80 %) ; N'exerceront pas un seul métier mais plusieurs simultanément (79 %) ; Travailleront davantage à distance, en télétravail (76 %) ; Se formeront davantage qu'aujourd'hui (75 %) ; Ne seront pas salariés mais indépendants ou entrepreneurs (58 %) [...] Mais ils accueillent ces changements avec confiance : 82 % s'estiment capables de s'adapter aux évolutions qui pourraient toucher leur métier dans les 10 prochaines années." Unedic et l'institut Elabe, *Baromètre de la perception du chômage et de l'emploi*, décembre 2022.

## Témoignage

« Aujourd'hui, il y a plus (+) d'intérêt pour travailler quand je veux, choisir mes jours de travail, les lieux où je travaille, etc. »

Hervé DALLONGEVILLE, Délégué régional OPCO des Entreprises de proximité

L'organisation autour de l'activité évolue : télétravail, transport, gestion du temps de travail... Et des solutions qui paraissaient peu envisageables par rapport aux modèles économiques traditionnels ont pu être expérimentées prenant acte de l'évolution des usages et des pratiques sociales. Pour exemples le patron d'un salon de coiffure qui choisit de fermer le samedi, l'entreprise du bâtiment qui met en place les horaires à la carte pour s'adapter aux contraintes de vies des salariés ou encore le restaurant qui introduit la notion de travail en équipes (2\*8). Elles innent pour recruter ou garder leurs employés en adaptant le travail à leur situation de vie et non l'inverse.

Les conditions de travail évoluent, des services à la personne sont mis en place (sport dans l'entreprise, corbeille de fruits disponibles à volonté, ...). Le télétravail devient un élément du contrat d'embauche essentiel notamment pour attirer les jeunes cadres. Des entreprises<sup>37</sup> d'un bassin d'emploi s'associent pour offrir un travail au conjoint, rechercher un logement ou une école...

Le Think Thank citoyen Fabrique Spinoza a documenté de nombreuses expérimentations visant à transformer les espaces de travail au plus près des besoins de leurs « habitants », cette réflexion s'appuie notamment sur le concept d'« expérience collaborateur » et montre que l'accompagnement de cette transition est un enjeu loin d'être anecdotique. En ce qui concerne par exemple la conception des espaces de travail, le recensement mené permet d'identifier sept principes-clefs des environnements de travail attrayants :

« Parmi les 7 principes identifiés, on compte : accueillir et prendre soin du collaborateur ; instaurer un cadre de travail vertueux ; favoriser des liens humains positifs ; promouvoir un espace de travail digital vertueux ; adapter l'espace aux personnes et aux activités ; offrir un espace d'ouverture sur le monde, la planète et la vie personnelle ; développer un espace de pouvoir partagé<sup>38</sup>. »

### c. L'attractivité un enjeu d'aménagement du territoire et de valorisation de ses acteurs

Qui de l'aménagement du territoire ou de l'attractivité entraîne l'autre ? C'est une question qui est déjà posée dans le rapport du CESER de 2020 de prospective territoriale<sup>39</sup>. « En effet, est-ce par un territoire bien aménagé qu'il y a une meilleure attractivité ? Ou bien, à l'inverse,

---

<sup>37</sup> [Actisud 52, réseau d'entreprises du Pays de Langres](#)

<sup>38</sup> Fabrique Spinoza, *Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur*, Sciences - Innovations – Propositions, Décembre 2019.

<sup>39</sup> <https://www.ceser-grandest.fr/publication/impulser-une-citoyennete-active-et-responsable/>

est-ce l'attractivité d'un territoire qui lui permet d'obtenir les moyens d'un aménagement conséquent ? ». Dans sa conclusion le rapport relève que « pour le Grand Est et ses zones d'emploi, le changement climatique et les atteintes environnementales, la cohésion des territoires et le rôle de l'industrie pour l'économie sont apparus comme primordiaux. La combinaison de la dynamique du territoire, du développement économique, de qualité de vie et de l'attractivité- aménagement du territoire sont des leviers à actionner et à combiner pour maintenir ou faire évoluer favorablement les situations particulières et collectives. »

Dans cette région le territoire ne peut s'entendre qu'aux seules limites géographiques tant les interactions (viviers d'emploi et bassins de vie) avec les territoires voisins et notamment européens sont importantes.

#### **Témoignage**

*« Pour une entreprise proche de la frontière, il peut y avoir des problèmes supplémentaires. En Suisse le niveau de rémunération d'un électrotechnicien est 2 fois plus élevé que chez nous. Il y a quelques mois un recrutement a échoué pour cette raison. »*

Christèle MARON-NIVEL, membre du CESER, Directrice générale  
Electro-Ohms group

L'attractivité dans toutes ses dimensions, doit être intégrée aux mécanismes à définir plus largement que les seuls indicateurs jusqu'ici admis pour analyser la problématique.

#### **4. Conclusion**

En conclusion, la demande formulée par la saisine de porter « sur les difficultés de recrutements des entreprises et la pénurie de compétences » généralise une analyse qui tend à s'appuyer uniquement sur des phénomènes observés grâce à des statistiques ou indicateurs restrictifs. S'interroger sur les freins à lever pour répondre aux besoins des entreprises et ceux à lever pour recruter et former doit dépasser le prisme des données observables (demandeurs d'emploi – projets d'entreprise) pour essayer de définir l'ensemble des mécanismes (équilibre vie-privée/vie professionnelle, image de la population active de plus de 50 ans, image de l'emploi industriel par exemple, besoin d'autonomie, fonctionnement transversal non pyramidal...).

Toutefois, il semble qu'au-delà de réponses génériques voire générales le « demandeur de compétence » devra répondre aux attentes des « offreurs de compétences » en proposant du « sur-mesure ». Il semble opportun au regard des éléments exposés ci-dessus de constater que la segmentation et la sectorisation des données ne sont pas une porte d'entrée satisfaisante car elle induit un questionnement récurrent (ou inversement). Au-delà des éléments quantitatifs, l'ensemble des dimensions (évolutions sociétales, perceptions des valeurs et des images, ...) doivent être intégrées pour une approche différente et adaptée à chaque individu. Le CESER propose de mettre à disposition son expertise afin d'identifier

l'ensemble des dimensions nécessaires à l'évaluation ainsi que les indicateurs et critères à mobiliser pour analyser et évaluer les interventions publiques tout au long de leur « cycle de vie ».

## IV. Processus d'accompagnement continu

Au regard des éléments recueillis sur les deux acteurs de la relation emploi : l'offreur et le demandeur, il apparaît clairement que le recrutement doit s'inscrire dans un changement de paradigme. Le mot employeur-abilité est significatif de la situation actuelle, c'est bien actuellement à l'employeur de trouver le moyen d'être convaincant pour employer. Les salariés ont souvent entendu, suite aux plans sociaux, qu'il faut savoir se reconvertir, changer de métier. Ce qu'ils font maintenant avec des dispositifs qui les aident dans cette démarche. Sauf qu'aujourd'hui, les employeurs veulent les garder et plus spécialement garder les salariés qualifiés. Mais que deviennent alors les offreurs de compétences peu qualifiés ? Se pose alors plusieurs questions :

- Comment accompagner le demandeur de compétences et l'offreur de compétences pour que la rencontre ait lieu et faire changer le regard du demandeur de compétences sur l'offreur de compétences et réciproquement ?
- Comment permettre à l'offreur de compétences, au-delà du concept «d'employabilité» qui peut se ressentir comme une culpabilité individuelle de ne pas être employable, **de savoir saisir les opportunités, si effectivement ce sont des occasions favorables d'embauche ?** Est-ce toujours le cas ? Comment alors faire en sorte que ce soit le cas le plus souvent ?

Cet avant-propos a pour objectif d'introduire une réciprocité dans le processus d'accompagnement continu puisqu'il s'agira d'accompagner l'offreur à développer son employabilité, terme trop réducteur mais toutefois utilisable à condition d'accompagner également le demandeur à développer son employeur-abilité.

### 1. Éléments de constat : inscrire l'accompagnement dans un parcours de vie

Les enjeux d'accompagnement de tous les acteurs tout au long de la vie témoignent d'un réel besoin de proximité et de vision stratégique. À titre d'exemple, dès la période initiale d'orientation des difficultés sont clairement identifiées. Impala a réalisé un état des lieux de l'orientation scolaire en France, en 2022. Professeurs, parents et élèves ont été interrogés. En conclusion de cette enquête, « *les élèves se tournent plus naturellement vers leurs parents et vers Internet. Est-ce à cause du manque d'accompagnement de la part des professeurs et d'un manque de confiance ? Les parents avouent ne pas pouvoir correctement s'informer, ils attendent donc une meilleure prise en charge des professeurs. Les professeurs ne considèrent pas l'orientation des jeunes de leur responsabilité et reportent la charge sur l'Éducation Nationale. Ils expriment n'avoir ni le temps, ni les compétences pour accompagner les élèves.* »<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> <https://lab.impala.in/etude-orientation-scolaire-2022/>

## 2. Failles et perspectives de questionnement : dynamiser les actions d'information, de communication et d'orientation

Pour l'offreur de compétences, le demandeur de compétences et tous les acteurs de terrain autour de l'emploi, l'accompagnement en continu devrait débiter dès le plus jeune âge. L'école dans sa fonction éducative et notamment dans le cadre du déploiement du Socle de connaissances, de compétences et de culture, s'oriente vers une approche compétences favorisant une démarche réflexive vers la construction de compétences transverses comme celle d'apprendre à apprendre. Pascale TOSCANI, docteur en psychologie cognitive nous fait découvrir dans son ouvrage sur « Apprendre avec les neurosciences » « *que nos intelligences ne sont pas déterminées, que sauf cas de pathologie grave, il n'existe pas d'enfants limités et que, pour peu que nous sachions nous libérer de certaines certitudes pédagogiques d'hier et cesser de vouloir formater des jeunes comme nous l'avons été nous-mêmes, notre plasticité cérébrale, celle des enseignants comme celle des élèves, peuvent nous permettre d'affronter ce monde en mutation et surtout de le co-inventer ensemble*<sup>41</sup>. »

### Témoignage

*« C'est en salle des profs qu'il faut faire changer le discours. C'est quand même eux les leviers des multiplicateurs. »*

Dominique DARQUIE, Cheffe d'établissement Collège Sophie Germain

Ce préfixe « co » signifie une volonté de s'associer, de coopérer. Ces trois lettres ont été le centre de l'Avis sur le « Développement des compétences d'aujourd'hui et de demain : quels enjeux de l'école à l'entreprise ? » car le changement de regard ne peut pas avoir lieu sans une démarche coopérative, compétence essentielle dans un processus d'accompagnement. La coopération nécessite des changements au sein des entreprises et des institutions comme l'a précisé François DUPUY, sociologue : « *Il ne suffit pas de dire "on coopère" ou "il faut innover" sans rien changer* ». La mise en œuvre de la coopération nécessite d'être accompagnée et la pratique de l'accompagnement ne peut se réaliser sans coopération.

Le CESER a préconisé<sup>42</sup> que le Conseil Régional mette en place un programme de formation pour le développement de la compétence coopération, essentielle pour faire face aux crises actuelles et à venir. Ce programme s'adressera à tous salariés, demandeurs d'emploi, étudiants, élèves, en priorité à toute personne qui a des responsabilités d'animation ou d'encadrement d'une équipe au travail, dans l'enseignement, dans la sphère politique.

Cette coopération est essentielle au sein du Service Public Régional de l'Orientation (SPRO).

---

<sup>41</sup> Pascale TOSCANI « apprendre les neurosciences – rien ne se joue avant 6 ans » Préface Hervé Serieyx

<sup>42</sup><https://e-ceser.grandest.fr/wp-content/uploads/2022/12/2022-12-0708-rapport-et-avis-developpement-des-competences-adoptes.pdf>, page 69

### Témoignage

*« Le maître mot, vous l'avez compris, c'est de mettre le plus souvent possible l'apprenti en situation, ce qui permet la mise en place d'une démarche qui est inductive et qui favorise donc l'acquisition de compétences. [...] Le rôle du formateur change. C'est un terme que j'aime beaucoup utiliser, en fait, on passe de la face à face, au côté à côté et ça, c'est quelque chose qui est très important dans les formations, notamment les formations techniques. Le formateur accompagne donc plus qu'il ne transmet. La relation aussi avec le formateur est fondamentalement différente ».*

Damien COSTELLA, directeur adjoint du Pôle Formation de l'UIMM Lorraine

### 3. Pistes d'actions : reconnaître les compétences et mobiliser les ressources humaines

Il apparaît que les démarches mises en œuvre relèvent plus particulièrement des acteurs de terrain et de leurs capacités à coopérer et interagir au-delà de ce que l'offreur de compétences peut faire à titre individuel. Il est nécessaire de cultiver le « aller vers » les deux acteurs identifiés et leurs écosystèmes.

#### a. L'orientation et la promotion des métiers

Dans une société où le changement devient un état permanent, chaque personne a besoin de développer des compétences et des capacités et notamment celles de « savoir s'orienter, pour une orientation choisie et non subie ». Chaque individu doit pouvoir, tout au long de ses cursus scolaires et de ses expériences professionnelles, être accompagné dans l'émergence, l'identification et la reconnaissance de ses talents et de ses compétences. Ce passage de l'avis sur l'orientation du CESER Grand Est définit l'un des points essentiels de l'orientation qui est l'accompagnement.<sup>43</sup>

### Témoignage

*« Moi, j'ai de plus en plus de mal à trouver des jeunes qui veulent s'investir dans nos métiers parce qu'on n'est pas capable de leur en parler quand ils sont à l'Education nationale. [...] On est capable de faire monter en compétence dans nos entreprises. »*

Riccardo AGNESINA, membre CESER et Président de la CPME Marne

Bien avant la loi relative à la liberté de choisir son avenir professionnel, alors qu'elle exerçait la présidence française du Conseil de l'Union Européenne, la France a fortement contribué à l'élaboration et l'adoption de la résolution du 21 novembre 2008, visant à « **mieux inclure**

---

<sup>43</sup> [Avis « Investir dans l'orientation tout au long de la vie : les clés de la réussite »](#) p.4

## **l'orientation tout au long de la vie dans les stratégies d'éducation et de formation tout au long de la vie ».<sup>44</sup>**

15 ans après, les difficultés sont toujours présentes et l'orientation est source de stress, d'anxiété pour les élèves et les parents.

### **Témoignage**

*« Si l'orientation, cette première brique vers la vie professionnelle était mieux portée, il est évident que les générations à venir pourraient trouver les ambitions nouvelles pour une démarche plus opportuniste, appréhender plus facilement les changements de carrière, nourrir de plus grandes ambitions en n'ayant pas le sentiment de partir vers l'inconnu puisqu'ils réappliqueraient une partie de la démarche. »*

Sébastien WIRTZ, membre du CESER représentant FCPE

À ce titre, il semble d'autant plus urgent d'inscrire dans les schémas les préconisations du CESER sur le renforcement de la coordination du SPRO :

- en guidant les membres du SPRO dans la mise en œuvre des engagements pris et inscrits dans la Charte du SPRO ;
- en accentuant et améliorant l'information et la communication sur la boîte à outils Orient'Est et en accompagnant son appropriation auprès des équipes éducatives et auprès de tout acteur du SPRO qui en fait la demande ;
- en proposant une présentation des outils d'orientation existants tel que « le Référentiel des compétences à s'orienter » auprès de tous les acteurs du SPRO ;
- en nommant un référent orientation dans chaque Maison de Région afin de venir en appui aux acteurs du SPRO,
- en sollicitant auprès des membres du SPRO un bilan de la mise en œuvre des engagements pris et signés dans la Charte du SPRO,
- en développant des actions de sensibilisation à l'égalité femmes/hommes.<sup>45</sup>

À titre d'exemple :

- des associations de parents d'élèves organisent des réunions d'information sur le fonctionnement de parcours sup et de l'orientation afin de faciliter un échange parents-

---

<sup>44</sup> [L'un des axes d'action de ces travaux est bien de « favoriser l'acquisition de la capacité à s'orienter tout au long de la vie ». Pour progresser dans cet axe, les États membres tendent, selon leurs situations particulières, à : inscrire, dans les programmes d'enseignement général, professionnel et supérieur, des activités d'enseignement et d'apprentissage visant l'acquisition de l'aptitude à s'orienter ; préparer les enseignants et formateurs à la conduite de telles activités et les accompagner dans cette tâche ; inciter les parents à s'investir dans les questions d'orientation ; développer la capacité à s'orienter dans les programmes de formation pour adultes ; faciliter l'accès à l'information sur les filières de formation, leurs liens avec les métiers, et sur les besoins prévisionnels de compétences sur un territoire. p.11](#)

<sup>45</sup> [Avis sur le développement des compétences](#)



enfants plus serein et d'accompagner à ce moment-clef du parcours de choix la réflexion, les questionnements et la compréhension des perspectives ouvertes par chaque dispositif. Ils peinent à être accompagnés pour la mise en œuvre de ces démarches devant s'appuyer sur l'appétence de certains enseignants ou proviseurs pour les mettre en œuvre.

- on note que le fonctionnement de l'apprentissage en Allemagne dans le secteur du bâtiment s'appuie tout au long de la première année sur un parcours de formation qui permet une découverte concrète de tous les métiers d'un secteur d'activité. Ceci afin de faciliter une vision globale du champ des possibles de ce secteur dans sa diversité, donner l'opportunité de conforter ses choix mais aussi d'établir des dynamiques de (re)connaissances plus ouvertes entre les différents acteurs d'un secteur d'activité et faciliter les réorientations et reconversions tout au long du parcours de vie.

Le CESER préconise que la Région Grand Est renforce sa coordination du SPRO en mettant en œuvre le triptyque préconisé dans l'avis sur l'orientation : informer, communiquer et accompagner tout en développant des actions de sensibilisation à l'égalité femmes/hommes.

#### b. L'approche par compétences

Le besoin de changement au travail a conduit progressivement à la création d'une organisation axée sur la compétence. Ces interrogations sont d'actualité sur « une articulation de la qualification et de la compétence afin d'assurer une meilleure prise en compte des aspirations individuelles tout en assurant le maintien des garanties collectives. »

#### **Témoignage**

*« Si je devais donner une définition de la compétence ce serait une espèce d'intelligence à s'adapter à de nombreuses situations professionnelles dont on ne sait pas comment elles vont évoluer. On sait que les diplômés permettent surtout une grande capacité d'analyse, d'adaptation, de pouvoir amener des éléments de prise de recul, de réflexivité. »*

Emmanuelle LECLERCQ, Vice-présidente déléguée à l'orientation et à l'insertion professionnelle, Université de Reims Champagne-Ardenne

Où en sommes-nous aujourd'hui ? Les difficultés sont déjà présentes pour identifier les compétences que ce soient les compétences à développer chez le demandeur de compétences ou que ce soit pour permettre à l'offreur de compétences de les valoriser. Il est important aussi de comprendre que la compétence ne peut s'exercer qu'à certaines conditions.

Guy LE BOTERF illustre parfaitement ces conditions permettant de comprendre cette cohérence entre le « vouloir agir » et le « pouvoir agir » qui dépend d'un système cohérent et convergeant allant du mode de management aux conditions matérielles et ne relevant donc pas uniquement du salarié.

Sans ces conditions préalables, la compétence malgré les formations suivies ne pourra pas s'exercer ou s'exercera difficilement.



### Témoignage

« La question aujourd'hui pour les équipes et les outils qui sont mis en place concerne l'évaluation et comment on fait prendre conscience à un stagiaire qu'il a acquis telle compétence et qu'à un moment donné, il va pouvoir s'en servir dans un autre domaine. Quelles sont les activités à mettre en place pour la prise de conscience de la montée en compétences ? ».

Armelle SIMON, Représentante des E2C – écoles de la seconde chance

#### c. Service RH gratuit ou mutualisé

Cette formation à l'approche par compétences doit être commune à la fois au demandeur et à l'offreur de compétences car elle permet :

- au demandeur de maîtriser les entretiens sur l'identification et la valorisation des compétences dans le cadre des entretiens annuels et professionnels tout en développant sa compréhension de l'employeur-abilité
- à l'offreur de savoir identifier et valoriser ses compétences afin d'acquérir confiance en soi et ne plus regarder son embauche uniquement sous l'angle de son employabilité mais d'y inclure l'employeur-abilité.

Le CESER a préconisé pour les demandeurs de compétences que le Conseil Régional et l'État organisent au sein de chaque territoire en lien avec France Compétences, les OPCO et les branches professionnelles,

- une communication sur le service RH gratuit financé par les OPCO pour aider à la mise en œuvre du plan de développement des compétences dans les TPE/PME,
- Une communication et la promotion de l'accompagnement RH que peuvent proposer les groupements d'employeurs qui, par ailleurs permettent grâce à la mutualisation des emplois de résoudre plus facilement l'adéquation entre la demande d'emploi et le besoin d'emploi ;

- le développement du partenariat entre les entreprises et les structures d’insertion par l’activité économique qui permettent, dans l’acquisition, la réactivation ou l’amélioration des compétences de lever les freins liés à la personne, au parcours de vie, ... ;
- un accompagnement gratuit à la mise en œuvre d’une GPEC permettant de réaliser une cartographie des compétences ;
- une formation à une démarche RSE ;
- une sensibilisation à l’environnement en lien avec les acteurs des ODD (notamment objectif n°8)<sup>46</sup> ;
- des formations au numérique gratuites pour les salariés et les dirigeants ;

### Témoignage

*« Il faut accompagner les demandeurs d'emploi et les salariés certes, mais je pense qu'il faut continuer aussi à accompagner les chefs d'entreprises en s'appuyant notamment sur des dispositifs qui existent déjà. [...] Il y a pléthore de dispositifs existants, il faut essayer de clarifier tout ça et de rendre les choses un peu plus lisibles [...] Il n'y a pas de compétence RH au sein des entreprises, c'est une vraie difficulté. Je le dis avec d'autant plus de facilité qu'effectivement, on va me rétorquer que les compétences RH ont un coût trop important - oui, on n'a pas les moyens en temps plein, on a les moyens en temps partagé ! »*

Virginie WILLAIME, membre du CESER représentante de la CCIR  
cheffe d’entreprise – Présidente d’un groupement d’employeurs

#### d. Expérimentations et adaptation continue

Afin de favoriser l’entrée de personnes peu qualifiées dans l’entreprise diverses expériences ont été mises en place. Celles –ci ont été capitalisées dans des guides dont l’analyse devrait nourrir le corpus de dimensions nécessaires à une approche globale de la relation offre/demandeur de compétences.

Dans le cadre de la mise en œuvre du PIC (en 2018) décliné régionalement en 2019 dont les objectifs sont :

- Assurer la montée en compétences et l’orientation vers l’emploi d’un million de jeunes et d’un million de demandeurs d’emploi peu ou pas qualifiés ;
- **Favoriser la transformation du système de formation professionnelle par l’expérimentation et l’évaluation ;**<sup>47</sup>

<sup>46</sup> Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

<sup>47</sup> <https://www.grandest.fr/wp-content/uploads/2019/04/4-pages-defop-v11.pdf>

L'expérimentation ne peut se concevoir sans évaluation, ce que précise le PIC. Or, dans le cadre des nombreuses expérimentations mises en œuvre, le 3ème rapport du Comité scientifique de l'évaluation du PIC précise « *seule une petite proportion de projets expérimentaux a pu faire l'objet d'une évaluation dans le cadre des travaux menés nationalement à la DARES pour le compte du comité scientifique. Par ailleurs, il est difficile d'estimer les moyens que les Régions ont consacrés à l'évaluation de ces actions.*<sup>48</sup> »

Une collection de sept guides de capitalisation des bonnes pratiques et actions remarquables à destination des personnes éloignées de l'emploi, mises en place dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences a été élaboré. Ces guides qui éclairent des composantes essentielles de parcours d'inclusion, pour des personnes très éloignées de l'emploi (repérage, remobilisation, reconnaissance des compétences par des voies adaptées, mobilisation des entreprises ...) se concentrent sur sept thèmes : **Repérer les invisibles, remobiliser les décrocheurs** de l'emploi et de la formation, construire des **parcours sans rupture**, faire une **nouvelle place aux « bénéficiaires » de parcours d'insertion**, reconnaître **les compétences par des voies adaptées** aux personnes très éloignées de l'emploi, **construire de nouvelles relations aux entreprises dans le cadre de parcours d'inclusion**, **Inclure par le sport.**<sup>49</sup>

La thématique portant sur « Construire de nouvelles relations aux entreprises dans le cadre de parcours d'inclusion » mentionne deux projets portés par la Région Grand Est sans évaluation de ces expérimentations :

- le « Parcours d'acquisition des compétences en entreprise (PACE) ;
- le programme « Itinéraires compétences » qui promeut une logique d'entreprises « apprenantes » ce qui suppose d'adapter les organisations (culture, comportements et process) pour favoriser le développement des compétences.

#### Témoignage

*« on n'a pas seulement un problème de compétences, on a un sujet d'accompagnement des publics pour leur permettre d'être au mieux dans les postes qu'ils vont occuper »*

Jean-François DUTERTRE ancien directeur de la DREETS et président du CREFOP

---

<sup>48</sup> <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/616f7a757ed28ba50327277f520ffe2e/Troisi%C3%A8me%20Rapport%20CS-%20PIC.pdf>

<sup>49</sup> [https://www.cap-metiers.pro/actualites/55632\\_-2/Guides-capitalisation-des-projets-finances-dans-cadre-PIC.aspx](https://www.cap-metiers.pro/actualites/55632_-2/Guides-capitalisation-des-projets-finances-dans-cadre-PIC.aspx)

## 4. Conclusion

En conclusion, suite à la demande formulée sur la saisine qui est de s'interroger sur les freins à lever du côté des jeunes, des étudiants, des demandeurs d'emploi puis du côté des entreprises puis du côté des territoires, le questionnement séparé ne permet pas d'y répondre hormis de proposer une liste de freins et des propositions habituelles d'accompagnement qui, si la question est à nouveau posée, suppose la persistance des difficultés à lever les freins. Or, l'accompagnement à l'identification et à la levée des freins concerne à la fois le demandeur de compétences, l'offreur de compétences et le territoire. Il s'inscrit dans la prise en compte de la globalité de l'individu offreur ou demandeur, de leur interaction dans la relation emploi et de la prise en compte du territoire dans lequel ils sont. L'approche devrait être holistique et se développer de manière continue en lien avec les changements économiques et sociétaux. Le début de l'accompagnement se situe dès l'école avec la nécessité de garantir à chaque élève un socle de connaissances et de compétences, avec la possibilité de se le réapproprier à chaque âge de la vie dans une approche par compétences tout au long de la vie qui donne du sens aux apprentissages. Le développement de la compétence à s'orienter, et à apprendre à apprendre sont essentiels. Ils sont à mettre en œuvre dès le plus jeune âge, en y associant les parents d'élèves. L'accompagnement doit s'inscrire dans une coopération qui a besoin de se développer davantage entre les différents acteurs de l'éducation nationale, de la formation, de l'enseignement supérieur, en lien avec les offreurs et les demandeurs de compétences sur les territoires afin de leur permettre d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour se rencontrer. Il s'agit de repenser cette coopération avec les partenaires sociaux, avec les citoyens, de rendre lisibles pour chaque citoyen le rôle des acteurs, des dispositifs qui existent et d'inscrire l'accompagnement dans un parcours de vie. Face à l'évolution des métiers, aux transitions professionnelles, une amélioration de l'information et de la communication reste à construire.

## V. Conclusion : vers une complexité fertile, ancrée en prospective

La complexité d'écriture des schémas repose sur la mise en cohérence des actions à mener, amplifiée par une région géographiquement très étendue et aux territoires multiples. À cela s'ajoute la difficulté de nourrir réciproquement deux schémas (SRDEII et CRDFOP) qui doivent trouver une articulation à la fois complémentaire et efficace dans leurs domaines. La volonté d'ouverture et de concertation ne peut faire l'économie d'un questionnement qui s'attache à considérer d'une part l'objectif final de l'emploi et d'autre part les acteurs impliqués, qu'ils soient offreurs ou demandeurs de compétences. Car **s'interroger comme hier c'est prendre le risque d'apporter des réponses insatisfaisantes.**

Il s'agit de dépasser le développement de compétences pour s'adapter mais bien d'aller vers une approche parcours qui met l'individu au centre de celui-ci. Les évolutions sociétales, accélérées par les crises successives, induisent une évolution du rapport au travail et de l'équilibre avec la vie personnelle. Si des méthodes et outils d'accompagnement évoluent, la perception et l'image des personnes en dehors de l'emploi, des profils atypiques, des seniors, des personnes DYS, ... restent prégnantes, ce qui diminue d'autant le potentiel pour chacun (offreur et demandeur) de trouver une réponse à sa recherche. **Les signaux émergents** tels les nouveaux modes d'organisation de travail (horaires à la carte, télétravail...), les réponses aux besoins individuels (de sens du travail, autonomie, ...) mais aussi la recherche par les entreprises de compétences comportementales nommées plus communément Soft Skills, doivent être considérés comme des sources de réflexion à ne pas négliger. La gestion des Ressources Humaines se voit ainsi questionnée.

Des rapports, comme « Les métiers en 2030<sup>50</sup> » dont la mouture déclinée pour les régions sera publiée lors de la finalisation de cette contribution, dressent les tendances observées et les évolutions envisageables. Les perspectives d'évolution reposent, pour la plupart, sur l'observation de statistiques et d'indicateurs trop souvent restrictifs. Le CESER propose, **d'aller au-delà de l'observation des seules tendances** malgré l'intérêt que cela recouvre (ajustement possible, aide à la décision...), de se questionner et d'observer autrement en acceptant de prendre le risque d'une approche réellement prospective. **Les ruptures sont susceptibles d'être amplifiées** demain par les transitions et les crises qui s'y rapportent. Le CESER propose **de les inclure** avec détermination dans une réflexion globale et d'intégrer le temps long dans la réflexion afin de dépasser les idées reçues et les modèles qui mènent dans une impasse.

---

<sup>50</sup> Rapport France Stratégie annoncé pour le 24 janvier 2023, la présente contribution sera finalisée et n'aura donc pu intégrer les éléments qui y sont restitués.



# EXPLICATIONS DE VOTE

## **EXPLICATION DE VOTE DE MEMBRES DU CESER REPRÉSENTANT LA CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DÉMOCRATIQUE DU TRAVAIL (CFDT)**

Alors que la saisine adressée par le conseil régional posait la problématique des difficultés de recrutement en invitant le CESER à rechercher les freins à lever tant du côté des entreprises que des jeunes, la contribution soumise à notre vote présente le grand avantage de proposer une approche nouvelle de cette problématique.

Cette approche nouvelle convient parfaitement à la CFDT car les difficultés rencontrées sur le marché de l'emploi pour faire coïncider l'offre d'emploi et l'offre de travail ne sont pas abordées par un examen à « charge » (souvent des salariés) et à « décharge ». Ces difficultés sont analysées en posant l'enjeu essentiel de l'adéquation entre le besoin et l'offre de compétences, le besoin devant suffisamment être défini par l'entreprise pour pouvoir être satisfait par celle ou celui qui apporte ses compétences.

La précision dans les besoins immédiats et à venir, via les outils de gestion prévisionnelle, est également essentielle à l'élaboration des programmes et des parcours de formation susceptibles d'apporter les compétences mais aussi de garantir, ou presque, un accès à un emploi qualifié permettant de vivre décemment.

Le groupe qui a travaillé sur cette saisine nous invite aussi à réfléchir sur le travail et sa place aujourd'hui dans notre société, ce qui est une réflexion indispensable au regard des débats actuels, notamment autour de l'âge et de la qualité de retraite, et des enjeux portés par les différentes transitions. L'équilibre entre les temps de vie est une question que le CESER devra s'approprier.

Ces évolutions dans le traitement des dysfonctionnements du marché de l'emploi amènera à positionner autrement la place des différents acteurs institutionnels et la fonction RH au sein des entreprises, la contribution met clairement en perspective ces nécessaires adaptations tout comme elle met en évidence l'insuffisance, la vétusté des outils statistiques existants qui ne permettent pas d'avoir une vision précise de la situation du marché de l'emploi, et donc d'effectuer un véritable diagnostic.

La CFDT remercie à nouveau les membres du groupe de travail d'avoir osé proposer une lecture et une démarche innovantes.

Mélanie BLANDIN, Najat COTTUN, Bartolina CUCUZZELLA, Adrien ETTWILLER, Didier GABRIEL, Alex GORGE, Philippe GUETH, Roland HARLAUX, Dominique LEDEME, Bruno MALTHET, Corinne MARCHAL, Paul NKENG, Brigitte RITZENTHALER, Francine PETER



## **EXPLICATION DE VOTE DE MEMBRES DU CESER REPRÉSENTANT LA CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DES TRAVAILLEURS CHRÉTIENS (CFTC)**

C'est bien dans la continuité de l'avis du CESER émis par la Commission Formation tout au long de la vie que s'inscrit cette contribution Elle n'aurait pu être sollicitée à un meilleur moment.

Ainsi les propositions faites par le CESER dans le cadre de ces contributions démontrent la notion d'intelligence collective mise en œuvre sur le sujet qui permettra d'avoir cette lecture multidimensionnelle mais surtout globale, des freins à lever !

La Région dans son rôle pilote de partage de l'information et d'accompagnement dans les outils de l'orientation doit être l'impulseur de ces réflexions.

L'évaluation sera l'outil qui permettra à chacun mais aussi ensemble d'avoir cette grille de lecture commune pour avancer tous vers le même but :

« Faire du Grand Est la terre du développement personnel à travers son parcours professionnel, personnel et culturel ! »

La CFTC valide la contribution et souhaite souligner tout particulièrement l'importance du CRE, Comité Régional de l'évaluation du CPRDFOP et de sa mobilisation tout au long des temps du CPRDFOP.

Serge BRETTAR, Philippe GONCALVES, Pierrette HARTMANN,  
Philippe RENAUDIN, Dominique STEIGER, Nadia WALTER,  
Annick WENGER

## EXPLICATION DE VOTE DE MEMBRES DU CESER REPRÉSENTANT LA CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DU TRAVAIL (CGT)

Le groupe CGT émet un avis favorable sur le SRDE2I

Il reste que la conjoncture Grand Est reste fragile.

- + 0.9 % d'emploi en un an dans la région contre + 1.6 % au plan national.
- Création d'entreprise hors auto entrepreneur + 0.9 % en Grand Est est + 2 % au plan national.

Il faut des mesures fortes pour la région.

- Quant est-il du plan « 500 relocalisations » ? alors qu'il est sensé relancer l'économie et l'emploi.
- Quant aux emplois de demain, la CGT pense qu'il faut être plus exigeant.

Ainsi, compte tenu de la place de l'automobile dans la région, ne devrions-nous pas exiger une deuxième usine de batterie dans le Grand Est, en plus de celle de Douvrin, sachant que l'Allemagne en compte six.

Nous demandons que le CESER prenne ces questions à bras le corps.

La CGT reste disponible pour toutes propositions visant à améliorer le SRDE2I et sera attentive au contenu du CPRDFOP, le lien économie/formation étant indispensable.

Odile AGRAFEIL, Loukas BENARD, Chantal BERTHELEMY, Chahid BOUGNOUCH, Jean-Luc CARDOSO, Bénédicte DA PONT, Pascal DEBAY, Jean-Pierre LANGLET, Emmanuelle MOISSONNIER, Olivier MOUGEOT, Yolande ROSENBLATT, Delphine ROUXEL

# ANNEXES

## Annexe 1 Lettre de saisine

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



Le Président  
JEAN ROTTNER

Madame Marie-Claude BRIET CLEMONT  
Présidente du CESER  
1 Place Adrien Zeller  
67000 STRASBOURG

Strasbourg, le 29 AOÛT 2022

Madame la Présidente,

En application de la loi NOTRe (Nouvelle Organisation du Territoire de la République), j'ai engagé le renouvellement du Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) avec la volonté de fédérer l'ensemble des forces vives au service de la compétitivité du Grand Est.

En lien avec les élus régionaux mobilisés à mes côtés, en charge de développement économique et de l'innovation, j'ai souhaité que cette démarche soit menée dans un esprit résolument ouvert, fondé sur le dialogue et la concertation avec les décideurs publics, économiques et les acteurs territoriaux.

C'est dans cet esprit que suite de sa séance plénière du 16 juin 2022, je souhaiterais mobiliser le Conseil Economique, Social et Environnemental Régional afin que vous engagiez une réflexion destinée à nourrir la construction et la rédaction de deux schémas régionaux (Schéma Régional de Développement Economique, d'Internationalisation et d'Innovation et Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et d'Orientation Professionnelles).

Votre contribution portera sur la question des difficultés de recrutement des entreprises et la pénurie de compétences. À travers l'identification des causes de la situation actuelle, l'analyse de leurs origines, le CESER pourra dresser des perspectives et proposer des pistes de solutions concrètes et circonstanciées.

L'avis du CESER sera en particulier attendu sur les attentes et besoins spécifiques des entreprises, et sur leurs difficultés à recruter les profils adéquats. Ainsi le CESER pourra s'interroger :

- d'un côté sur les freins à lever du côté des jeunes, des étudiants et des demandeurs d'emploi : comment susciter une orientation de nature à répondre aux besoins des entreprises ? Quelle place pour les différents acteurs, dont les entreprises sur ce sujet ? Quel appui régional attendu ?
- D'un autre côté, il s'agira d'identifier les freins à lever du côté des entreprises, des employeurs : comment former plus dans l'entreprise et mieux associer les entreprises aux parcours de qualification ? Quel rôle pour les entreprises ? Quel frein à l'accueil d'alternants ou de profils atypiques (dans une période de pénurie de candidats) et quel appui attendu le cas échéant ?

...

Région Grand Est

Siège de la Région - 1 place Adrien Zeller  
BP 81004 - 67000 Strasbourg Cedex  
Tel. 03 88 15 04 67

Hôtel de Région - 5 rue de Jéricho  
CS 70441 - 51007 Châlons-en-Champagne Cedex  
Tel. 03 26 70 31 31

Hôtel de Région - place Gabriel Hecquard  
CS 81004 - 57036 Metz Cedex 01  
Tel. 03 87 33 60 00

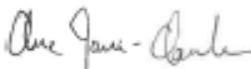
[www.grandest.fr](http://www.grandest.fr)



Le Président  
**JEAN ROTTNER**

Madame Marie-Claude BRIET CLEMONT  
Présidente du CESER  
1 Place Adrien Zeller  
67000 STRASBOURG

Strasbourg, le 29 AOUT 2022

Madame la Présidente, 

En application de la loi NOTRe (Nouvelle Organisation du Territoire de la République), j'ai engagé le renouvellement du Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) avec la volonté de fédérer l'ensemble des forces vives au service de la compétitivité du Grand Est.

En lien avec les élus régionaux mobilisés à mes côtés, en charge de développement économique et de l'innovation, j'ai souhaité que cette démarche soit menée dans un esprit résolument ouvert, fondé sur le dialogue et la concertation avec les décideurs publics, économiques et les acteurs territoriaux.

C'est dans cet esprit que suite de sa séance plénière du 16 juin 2022, je souhaiterais mobiliser le Conseil Economique, Social et Environnemental Régional afin que vous engagiez une réflexion destinée à nourrir la construction et la rédaction de deux schémas régionaux (Schéma Régional de Développement Economique, d'Internationalisation et d'Innovation et Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et d'Orientation Professionnelles).

Votre contribution portera sur la question des difficultés de recrutement des entreprises et la pénurie de compétences. À travers l'identification des causes de la situation actuelle, l'analyse de leurs origines, le CESER pourra dresser des perspectives et proposer des pistes de solutions concrètes et circonstanciées.

L'avis du CESER sera en particulier attendu sur les attentes et besoins spécifiques des entreprises, et sur leurs difficultés à recruter les profils adéquats. Ainsi le CESER pourra s'interroger :

- d'un côté sur les freins à lever du côté des jeunes, des étudiants et des demandeurs d'emploi : comment susciter une orientation de nature à répondre aux besoins des entreprises ? Quelle place pour les différents acteurs, dont les entreprises sur ce sujet ? Quel appui régional attendu ?
- D'un autre côté, il s'agira d'identifier les freins à lever du côté des entreprises, des employeurs : comment former plus dans l'entreprise et mieux associer les entreprises aux parcours de qualification ? Quel rôle pour les entreprises ? Quel frein à l'accueil d'alternants ou de profils atypiques (dans une période de pénurie de candidats) et quel appui attendu le cas échéant ?

...

Région Grand Est


Siège de la Région - 1 place Adrien Zeller  
BP 92026 - 67020 Strasbourg Cedex  
Tel. 03 88 15 08 67

Hôtel de Région - 5 rue de Jéricho  
CS70441 - 51007 Châlons-en-Champagne Cedex  
Tel. 03 26 70 31 31

Hôtel de Région - place Gabriel Hocquard  
CS 81004 - 57036 Metz Cedex 01  
Tel. 03 87 33 60 00

[www.grandest.fr](http://www.grandest.fr)

## Annexe 2 Chômeurs ou demandeurs d'emploi



# Chômeurs OU demandeurs d'emploi ?

### Un chômeur

Personne de 15 ans ou plus qui répond simultanément à trois conditions :

- Être sans emploi
- Être disponible pour prendre un emploi dans les 15 jours
- Avoir cherché activement un emploi dans le mois précédent ou en avoir trouvé un qui commence dans moins de trois mois

### Le nombre de chômeurs est un indicateur :

- + Stable dans le temps et harmonisé entre les différents pays
- Ne permettant pas une déclinaison fine au niveau local

L'Insee mène une enquête auprès d'environ 92 000 ménages, portant sur toutes les personnes de 15 ans ou plus. Cette enquête fournit la mesure de référence du chômage.

### Un demandeur d'emploi en Catégorie A

- Personne inscrite à Pôle emploi
- Tenue d'effectuer des actes positifs de recherche d'emploi
- Sans-emploi au cours du mois

### Le nombre de demandeurs d'emploi en Catégorie A est un indicateur :


- + Disponible au niveau territorial fin
- Affecté par les comportements d'inscription des demandeurs d'emploi, les éventuels incidents de gestion et par les règles d'assurance chômage
- Ne permettant pas de comparaisons internationales

La Dares et Pôle emploi comptabilisent les personnes inscrites comme demandeurs d'emploi à Pôle emploi.

### Un demandeur d'emploi n'est pas forcément un chômeur au sens du BIT et inversement...

Je suis à un mois de la retraite et je suis indemnisé jusqu'à là...


...je ne cherche plus très activement un emploi



- Inscrit à Pôle emploi en Catégorie A
- Non chômeur au sens du BIT

J'ai fini mes études, je cherche un job...

...mais je ne me suis pas inscrite à Pôle emploi vu que je ne peux prétendre à aucune indemnisation



- Non inscrite à Pôle emploi en Catégorie A
- Chômeur au sens du BIT

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/chomeurs-ou-demandeurs-demploi>



**RETROUVEZ TOUTES LES INFOS  
DU CESER GRAND EST SUR INTERNET  
ET LES RÉSEAUX SOCIAUX :**

 [www .ceser-grandest.fr](http://www.ceser-grandest.fr)

 <https://www.facebook.com/ceserge/>

 <https://twitter.com/cesergrandest>

**SITE DE CHÂLONS-EN-CHAMPAGNE**

5 rue de Jéricho  
51037 Châlons-en-Champagne  
03 26 70 31 79

**SITE DE METZ**

Place Gabriel Hocquard  
57036 Metz Cedex 1  
03 87 33 60 26

**SITE DE STRASBOURG**

1 Place Adrien Zeller  
67000 Strasbourg  
03 88 15 68 00