



## DES COMPÉTENCES DE TOUTE URGENCE POUR L'EMPLOI ET LES ENTREPRISES

Délégation sénatoriale aux entreprises

Rapport d'information de MM. Michel Canévet, sénateur du Finistère et  
Guy-Dominique Kennel, sénateur du Bas-Rhin

Rapport n°536 (2019-2020)

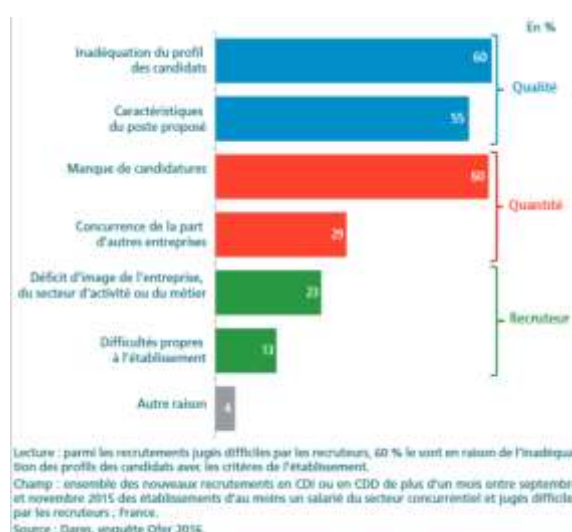
### I. 2020, de la croissance à une crise sans précédent : le recrutement plus que jamais au cœur des préoccupations

Avant la crise, l'inquiétude du paradoxe français : difficultés de recrutement et chômage élevé

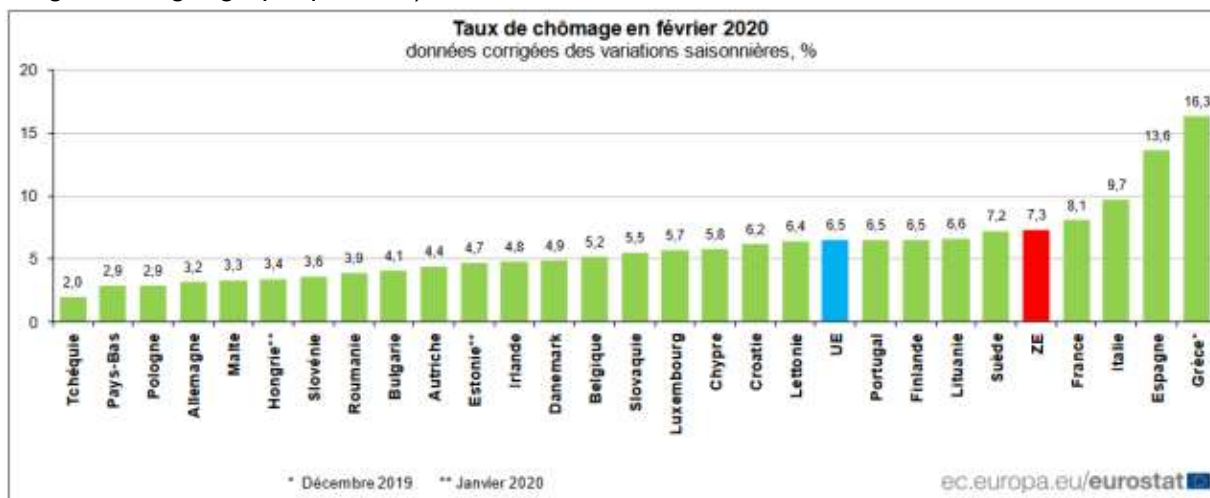
Interpellée depuis deux ans par les chefs d'entreprises rencontrés sur le terrain, la Délégation aux entreprises décide de confier, à l'automne 2019, un rapport d'information à MM. Michel Canévet et Guy-Dominique Kennel sur le thème des **difficultés de recrutement dans un contexte de forte évolution des métiers.**

En effet, avant que ne débute la crise liée au Covid-19, divers sondages montrent que **50 à 84 % des recrutements sont jugés difficiles par les employeurs.**

**Différentes causes** sont identifiées, mais les deux premières (citées dans 60 % des cas) sont **l'inadéquation du profil des candidats ou le manque de candidatures**, suivies par les caractéristiques du poste (compétences techniques, expérience, formation, éloignement géographique, etc.).



Ces phénomènes sont particulièrement inquiétants en France car ils se conjuguent avec un **taux de chômage élevé** malgré la reprise de la croissance : à cette date, **la France connaît le quatrième taux le plus élevé de l'Union européenne !**



Pour l'Europe, l'OCDE ou de nombreux économistes français, **la solution réside dans les compétences de la population active** en France. Si la réforme mise en œuvre par la loi « Avenir professionnel » du 5 septembre 2018 va dans le bon sens et marque une prise de conscience, elle ne règle pas tous les problèmes et doit être accompagnée de nouvelles mesures, urgentes compte tenu de la crise économique sans précédent dans laquelle nous entrons.

### *La question des compétences au cœur des difficultés*

**Le sort des jeunes générations évoque à certains un « gâchis de compétences »** compte tenu de leur situation en matière d'insertion professionnelle. Chaque année, **près de 100 000 jeunes de 16 à 25 ans ne sont ni en études, ni en emploi, ni en formation**. Les jeunes actifs quant à eux sont souvent recrutés pour des emplois temporaires. Ces deux phénomènes accentuent la probabilité **d'obsolescence et de dépréciation des compétences**.

« Les compétences sont indispensables à la pleine participation des individus à la société, mais aussi à la cohésion sociale ». L'inadéquation des compétences, si elle n'est pas combattue, exclut progressivement du monde du travail et de la société dans son ensemble.

**L'inadéquation des compétences peut être fatale pour un territoire et plus encore pour l'économie française dans son ensemble**, car elle constitue une **entrave à l'investissement et nuit gravement à la compétitivité des entreprises**. Cette menace est d'autant plus forte que les métiers vont quasiment tous évoluer rapidement sous l'influence des nouvelles technologies et, en particulier, de l'intelligence artificielle.

*La crise économique mondiale rend urgentes toutes les mesures améliorant compétences et taux d'emploi*

La crise qui vient de débiter est associée à « la plus grave crise économique depuis la grande dépression ». Une **récession de 11 %** est annoncée et on prévoit la **suppression de 800 000 emplois dans les prochains mois**.

Si les premières mesures mises en œuvre par le Gouvernement étaient indispensables pour aider les entreprises à surmonter la période de confinement, une stratégie plus large doit être définie en incluant une politique publique d'accompagnement des compétences. En effet, **des secteurs sont plus touchés que d'autres** (hôtellerie-restauration, automobile, etc.), **des métiers vont se retrouver davantage en tension** (secteur de la santé, métiers liés aux relocalisations de productions, etc.) **tandis que l'organisation du travail va être profondément bouleversée** (numérisation des entreprises, télétravail normalisé, etc.).

Pour survivre à la crise, **les entreprises françaises devront ainsi impérativement s'adapter aux nouveaux défis et contraintes dans des délais très courts**. Elles ne pourront le faire sans les compétences adéquates. De leur côté, les salariés qui auront malheureusement été privés de leur emploi auront également à cœur de répondre à ces nouvelles attentes afin de ne pas tomber dans le cercle vicieux de l'exclusion progressive et durable du marché du travail. La crise, moment périlleux et décisif, donne **l'opportunité** aux employeurs comme aux salariés et aux administrations concernées de changer la donne : il s'agit de relever ces défis, collectivement et individuellement.

## ***II. Pour une montée en compétences des actifs et des entreprises***

Pour réagir face à cette crise, trois logiques doivent concomitamment guider l'action publique :

1. Accompagner les individus tout au long de la vie et dès la formation initiale, avec pour objectif constant d'améliorer leur

insertion professionnelle ou leur employabilité ;

2. Permettre aux entreprises de trouver rapidement les compétences dont elles ont besoin ;

3. Définir les modalités d'un pilotage efficient des acteurs de l'emploi sur chaque territoire.

### **1. Accompagner les individus sans relâche**

*Éducation nationale : briser la logique de cloisonnement pour se rapprocher du monde des entreprises*

Ni les initiatives privées ou publiques existantes ni les bonnes volontés individuelles ne suffisent à pallier le manque de compréhension des enjeux et de la réalité des entreprises qui caractérise malheureusement trop souvent le monde de l'Éducation nationale. Les chefs d'entreprises déplorent des formations trop déconnectées de leurs besoins ou la désaffection de filières qui pourtant sont porteuses d'une bonne insertion professionnelle. Globalement les filières professionnelles sont encore trop dévalorisées, notamment dans la prescription des orientations émanant du personnel de l'Éducation nationale.

**Le rapprochement du monde enseignant et du monde économique ne sera possible que si les entreprises sont prêtes à s'investir véritablement**, pour contribuer à la définition des diplômes, pour organiser des immersions à destination des personnels de l'Éducation nationale, ou pour s'emparer des outils qui aujourd'hui peuvent répondre utilement à leurs besoins. Ainsi la « **contextualisation** » des diplômes illustre la logique de modernisation mise en œuvre par le ministère de l'Éducation nationale puisqu'elle permet d'adosser une spécialisation à un diplôme national afin de répondre à des besoins en compétences sur un territoire donné.

**Recommandation n°1 : Rendre obligatoires les immersions en entreprise, organisées avec les régions, pour tous les prescripteurs d'orientation de l'Éducation nationale (chefs d'établissement, professeurs principaux, psychologues de l'Éducation nationale, ...) lors de la formation initiale (futurs enseignants) et tout au long de la vie. Inciter les autres enseignants à s'engager dans de telles immersions.**

**Recommandation n°2 : Renforcer l'information des familles sur les débouchés professionnels et mieux les accompagner dans l'orientation de leurs enfants.**

**Recommandation n°3 : Organiser une journée nationale dédiée aux métiers : « Le printemps des métiers ».**

**Recommandation n°4 : Favoriser la réorientation des professeurs de l'enseignement professionnel de secteurs en crise vers les métiers des secteurs en croissance, dans une logique de bonne utilisation des compétences.**

**Recommandation n°5 : Encourager le développement d'outils comme la contextualisation des diplômes nationaux, en prévoyant des spécialisations recherchées dans les secteurs qui recrutent.**

**Recommandation n°6 : Mobiliser les entreprises pour accueillir des jeunes et des enseignants en immersion en entreprise ; s'engager dans la co-conception -lorsque cela est pertinent- et la mise en œuvre de programmes plus adaptés aux besoins économiques ; mobiliser des salariés à travers le mécénat de compétences.**

*Apprentissage : sauver la génération d'apprentis touchés par la crise et assurer un meilleur accompagnement sur le long terme*

L'apprentissage, pour lequel le Gouvernement a récemment annoncé plusieurs mesures conjoncturelles, risque fortement d'être victime de la crise économique. Il constitue pourtant une voie d'excellence et un précieux outil de préservation du savoir-faire de nos territoires. Il faut donc aller au-delà des annonces afin que l'incertitude pesant sur les entreprises ne puisse déboucher sur l'anéantissement des efforts passés et le sacrifice d'une génération d'apprentis.

**Recommandation n°7 : Instaurer un dispositif de reprise des contrats de travail rompus à l'initiative des entreprises entre mars 2020 et mars 2021, permettant aux apprentis de ne pas perdre leur statut ni le bénéfice de leur début de parcours.**

**Recommandation n°8 : Lors du choix d'une filière en apprentissage, prévoir a minima une journée de découverte des métiers pour que les jeunes puissent confirmer leur choix ou au contraire le rectifier.**

**Recommandation n°9 : Systématiser les mises en situation en milieu professionnel ou les formations d'adaptation préalable organisées par Pôle emploi pour les jeunes apprentis qui sont recrutés par des TPE ou des PME de taille modeste.**

**Recommandation n°10 : Garantir à tous les apprentis une aide à la restauration et à l'hébergement.**

*Encourager les PME à miser sur la formation professionnelle*

Alors qu'en France 85 % des personnes n'ont pas envie de se former ou ne voient pas l'intérêt de le faire, il faut insuffler une nouvelle dynamique au sein de chaque entreprise, notamment les TPE et PME. L'incitation financière doit constituer un premier socle de mesures pour modifier profondément les comportements.

**Recommandation n°11 : Pérenniser et étendre à d'autres secteurs le suramortissement fiscal actuellement prévu pour les investissements des PME industrielles dans le domaine de la robotique et de la transformation numérique.**

**Recommandation n°12 : Permettre l'amortissement de l'investissement immatériel contribuant à améliorer les compétences, y compris les prestations de conseil et de formation.**

Les opérateurs de compétences (OPCO) doivent accompagner les TPE et PME dans la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Cette dernière devra intégrer la formation comme un pivot essentiel pour recruter des personnes motivées qui n'ont peut-être pas tous les acquis spécifiques au poste vacant, mais peuvent aisément mettre leurs compétences à niveau via la formation. Le « sur-mesure » n'existe souvent que s'il est co-construit par le dirigeant d'entreprise capable d'être ouvert aux bénéfices de la formation,

qu'elle soit assurée en interne ou par des prestataires extérieurs.

Pour rassurer les employeurs qui hésiteraient à investir de façon importante dans la formation de leurs employés, il faut offrir davantage de garanties pour éviter le phénomène de départ des salariés qui ont bénéficié d'une formation coûteuse sans que l'employeur ait eu le temps d'en tirer les bénéfices. La clause de dédit-formation doit pouvoir être utilisée plus facilement.

**Recommandation n°13 : Sensibiliser les PME à l'absence de candidat idéal pour l'emploi proposé et aux atouts de la formation professionnelle au travers de la mission d'accompagnement de la GPEC par les OPCO, dans tous les territoires.**

**Recommandation n°14 : Faciliter le recours à la clause de dédit-formation pour encourager les employeurs à investir davantage dans la formation de leurs salariés.**

Enfin le « gâchis de compétences » touche également les seniors sans emploi alors qu'ils seraient de formidables « transmetteurs » de savoir-faire aux plus jeunes, notamment ceux qui ne sont ni en études, ni en emploi, ni en formation, par exemple dans le secteur de l'artisanat. Il faut imaginer un dispositif permettant d'organiser la transmission des savoir-faire indispensables à la survie de si nombreuses TPE et PME entre les générations inemployées.

**Recommandation n°15 : Organiser la transmission intergénérationnelle des savoir-faire entre les seniors sans emploi et les jeunes qui ne sont ni en études ni en emploi ni en formation.**

*Organiser la reconversion à grande échelle*

Compte tenu de la crise économique, il faut en urgence envisager la reconversion des actifs des secteurs en crise vers ceux qui recrutent. Les professionnels de la formation sont aujourd'hui capables de développer l'employabilité des actifs grâce à une valorisation des compétences comportementales et des compétences transférables.

**Recommandation n°16 : Tirer rapidement les conséquences de la crise économique par secteur pour mettre en œuvre des plans de reconversion des actifs des secteurs en crise vers les secteurs en tension.**

**2. Permettre aux entreprises de trouver rapidement les compétences dont elles ont besoin**

*Pôle emploi : accélérer et professionnaliser la dynamique en cours sur le terrain*



Source : Pôle emploi – les services offerts aux entreprises.

Les sondages confirment les témoignages du terrain : **la très grande majorité des dirigeants ne font pas confiance à Pôle emploi, la plupart du temps en raison d'une mauvaise expérience passée. Pourtant, ceux qui sautent le pas et bénéficient des nombreux services proposés aux entreprises sont globalement très satisfaits.** Les outils mis en place, notamment ceux permettant des recherches directes de profils en ligne, montrent que **la direction générale de Pôle emploi a saisi les enjeux et besoins des entreprises. Mais** – d'une part il faudrait systématiser l'information de toutes les entreprises du territoire par l'envoi de mails présentant les services de Pôle emploi. – d'autre part, les 5 500 conseillers spécialisés dans l'accompagnement des entreprises doivent prendre exemple sur les initiatives régionales telles que *Proch'Emploi* dans les Hauts-de-France, pour aller à la rencontre des dirigeants et faire connaître les nouveaux atouts de Pôle emploi.

**Recommandation n°17 : Simplifier la présentation et mieux faire connaître les offres de services aux entreprises par Pôle emploi. Renforcer les démarches pro-actives de ses conseillers en direction des employeurs sur le terrain.**

**Enfin les dirigeants doivent être aidés pour adapter la vie de leurs entreprises et**

l'organisation du travail aux **bouleversements des modes de travail** nés avec l'utilisation des nouvelles technologies et que le confinement a accélérés. Ces changements ouvrent des **perspectives inédites en matière de recrutement et de management.** Ils peuvent notamment compenser en grande partie la contrainte de mobilité géographique qui pèse sur de nombreux actifs.

**Recommandation n°18 : Adapter le cadre des nouvelles pratiques professionnelles, notamment le télétravail.**

*Des formations plus courtes, des certifications plus rapides*

**Les entreprises n'ont plus le choix pour survivre : elles doivent être extrêmement réactives** au marché, aux besoins et demandes des clients, aux éventuelles évolutions de normes. Pour garantir cette réactivité, elles doivent pouvoir s'appuyer sur les bonnes compétences au sein de leurs équipes, elles-mêmes « condamnées » à évoluer rapidement.

Disposer d'un **système de formation rapide et pragmatique est aujourd'hui la clé.** L'exemple de l'école *Cuisine Mode d'Emploi(s)* doit pouvoir être suivi dans tous les secteurs, ce qui implique d'avoir un circuit de certification rapide, comme c'est désormais le cas pour les métiers émergents ou en forte évolution avec le Registre spécifique (RS) géré par France Compétences. Les métiers étant tous appelés à évoluer rapidement avec les nouvelles technologies, la procédure longue du RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles) ne paraît plus adaptée aux exigences du marché du travail.



Rencontre des élèves de l'école Cuisine Mode d'Emploi(s) par la Délégation aux entreprises

**Recommandation n°19 : Accélérer les procédures de certification. Trouver notamment les modalités de contrôle a posteriori permettant de raccourcir le délai d'enregistrement des certifications au RNCP pour l'aligner sur celui de la procédure prévue pour les métiers en évolution ou émergents.**

Le financement des formations doit pouvoir également s'adapter aux besoins urgents de compétences des entreprises de chaque territoire. Si les délais du droit de la commande publique paraissent parfois trop longs pour relever le défi d'une adaptation rapide, en revanche les abondements en droits complémentaires du compte personnel de formation (CPF) ouvrent des perspectives particulièrement intéressantes. **L'article L.6323-4 du code du travail va ainsi permettre de flécher des formations dans un cadre qui devra rester souple et réactif.**

**Recommandation n°20 : Encourager les financeurs publics de la formation professionnelle à utiliser le dispositif d'abondements en droits complémentaires du compte personnel de formation (CPF) pour flécher des formations répondant aux besoins des entreprises.**

### **3. Définir les modalités d'un pilotage efficient des acteurs de l'emploi sur chaque territoire**

*Repenser la production et l'utilisation de la data : une urgence pour l'emploi*

Les politiques publiques de l'emploi doivent s'appuyer sur des bases de données pertinentes, claires, et exhaustives permettant de cibler rapidement les besoins de chaque bassin d'emploi et d'adapter les offres de formation. **Aujourd'hui les outils sont soit inexistantes soit nombreux mais insuffisamment coordonnés et donc finalement illisibles ou inaccessibles.** La rationalisation de la production de la data est une urgence, tandis que la **plateforme Agora** devrait inclure les informations relatives à la formation

initiale. En outre, le transfert de la compétence de collecte aux Urssaf ne doit pas priver les OPCO et les branches professionnelles des statistiques qui y sont attachées car elles fournissent des informations précieuses sur l'évolution de l'emploi.

**Recommandation n°21 : Inclure systématiquement les informations relatives à la formation initiale dans le système d'information Agora, et rendre publiques les statistiques nationales et régionales anonymes, en indiquant a minima le niveau de salaire et le taux d'emploi à la sortie de chaque formation.**

**Recommandation n°22 : Rationaliser et rendre plus accessible la production publique des études, enquêtes et autres données sur l'emploi et les besoins en compétences.**

**Recommandation n°23 : Garantir le transfert, des Ursaff aux OPCO, des statistiques sur l'emploi issues du recouvrement de la contribution à la formation professionnelle.**

*La région doit devenir le pilote de tous les acteurs de l'emploi*

Expérimentations décentralisatrices en trompe l'œil, co-pilotages inefficients, transferts de compétences au milieu du guet (par exemple en matière d'orientation) : les exemples sont nombreux pour démontrer que **nous avons besoin d'un seul pilote dans l'avion.** Compte tenu des compétences économiques de la région et de sa fine connaissance du tissu économique, il apparaît naturel et urgent de lui confier la responsabilité en matière d'emploi, en lui donnant le pouvoir de décision à l'égard de tous les acteurs y contribuant.

**Recommandation n°24 : Confier le pilotage des acteurs publics de l'emploi (y compris Pôle emploi) à la seule région, qui doit s'attacher à mobiliser les entreprises et les filières économiques des territoires pour construire une politique régionale.**

### Liste des recommandations

*La numérotation est chronologique et n'indique pas un ordre de priorité*

**Recommandation n°1 :** Rendre obligatoires les immersions en entreprise, organisées avec les régions, pour tous les prescripteurs d'orientation de l'Éducation nationale (chefs d'établissement, professeurs principaux, psychologues de l'Éducation nationale, ...) lors de la formation initiale (futurs enseignants) et tout au long de la vie. Inciter les autres enseignants à s'engager dans de telles immersions.

**Recommandation n°2 :** Renforcer l'information des familles sur les débouchés professionnels et mieux les accompagner dans l'orientation de leurs enfants.

**Recommandation n°3 :** Organiser une Journée nationale dédiée aux métiers : « Le printemps des métiers ».

**Recommandation n°4 :** Favoriser la réorientation des professeurs de l'enseignement professionnel de secteurs en crise vers les métiers des secteurs en croissance, dans une logique de bonne utilisation des compétences.

**Recommandation n°5 :** Encourager le développement d'outils comme la contextualisation des diplômes nationaux, en prévoyant des spécialisations recherchées dans les secteurs qui recrutent.

**Recommandation n°6 :** Mobiliser les entreprises pour accueillir des jeunes et des enseignants en immersion en entreprise ; s'engager dans la co-conception - lorsque cela est pertinent - et la mise en œuvre de programmes plus adaptés aux besoins économiques ; mobiliser des salariés à travers le mécénat de compétences.

**Recommandation n°7 :** Instaurer un dispositif de reprise des contrats de travail rompus à l'initiative des entreprises entre mars 2020 et mars 2021, permettant aux apprentis de ne pas perdre leur statut ni le bénéfice de leur début de parcours.

**Recommandation n°8 :** Lors du choix d'une filière en apprentissage, prévoir *a minima* une journée de découverte des métiers pour que les jeunes puissent confirmer leur choix ou au contraire le rectifier.

**Recommandation n°9 :** Systématiser les mises en situation en milieu professionnel ou les formations d'adaptation préalable organisées par Pôle emploi pour les jeunes apprentis qui sont recrutés par des TPE ou des PME de taille modeste.

**Recommandation n°10 :** Garantir à tous les apprentis une aide à la restauration et à l'hébergement.

**Recommandation n°11 :** Pérenniser et étendre à d'autres secteurs le suramortissement fiscal actuellement prévu pour les investissements des PME industrielles dans le domaine de la robotique et de la transformation numérique.

**Recommandation n°12 :** Permettre l'amortissement de l'investissement immatériel contribuant à améliorer les compétences, y compris les prestations de conseil et de formation.

**Recommandation n°13 :** Sensibiliser les PME à l'absence de candidat idéal pour l'emploi proposé et aux atouts de la formation professionnelle au travers de la mission d'accompagnement de la GPEC par les OPCO, dans tous les territoires.

**Recommandation n°14 :** Faciliter le recours à la clause de dédit-formation pour encourager les employeurs à investir davantage dans la formation de leurs salariés.

**Recommandation n°15 :** Organiser la transmission intergénérationnelle des savoir-faire entre les seniors sans emploi et les jeunes qui ne sont ni en études, ni en emploi, ni en formation.

**Recommandation n°16 : Tirer rapidement les conséquences de la crise économique par secteur pour mettre en œuvre des plans de reconversion des actifs des secteurs en crise vers les secteurs en tension.**

**Recommandation n°17 : Simplifier la présentation et mieux faire connaître les offres de services aux entreprises par Pôle emploi. Renforcer les démarches pro-actives de ses conseillers en direction des employeurs sur le terrain.**

**Recommandation n°18 : Adapter le cadre des nouvelles pratiques professionnelles, notamment le télétravail.**

**Recommandation n°19 : Accélérer les procédures de certification. Trouver notamment les modalités de contrôle *a posteriori* permettant de raccourcir le délai d'enregistrement des certifications au RNCP pour l'aligner sur celui de la procédure prévue pour les métiers en évolution ou émergents.**

**Recommandation n°20 : Encourager les financeurs publics de la formation professionnelle à utiliser le dispositif d'abondements en droits complémentaires du compte personnel de formation (CPF) pour flécher des formations répondant aux besoins des entreprises.**

**Recommandation n°21 : Inclure systématiquement les informations relatives à la formation initiale dans le système d'information Agora, et rendre publiques les statistiques nationales et régionales anonymes, en indiquant *a minima* le niveau de salaire et le taux d'emploi à la sortie de chaque formation.**

**Recommandation n°22 : Rationaliser et rendre plus accessible la production publique des études, enquêtes et autres données sur l'emploi et les besoins en compétences.**

**Recommandation n°23 : Garantir le transfert, des Urssaf aux OPCO, des statistiques sur l'emploi issues du recouvrement de la contribution à la formation professionnelle.**

**Recommandation n°24 : Confier le pilotage des acteurs publics de l'emploi (y compris Pôle emploi) à la seule région, qui doit s'attacher à mobiliser les entreprises et les filières économiques des territoires pour construire une politique régionale.**



Délégation aux  
**ENTREPRISES**

#### Délégation sénatoriale aux entreprises

<http://www.senat.fr/commission/entreprises/index.html>



Secrétariat de la Délégation  
15, rue de Vaugirard  
75291 Paris Cedex 06

Téléphone : 01.42.34.20.47  
[delegation-entreprises@senat.fr](mailto:delegation-entreprises@senat.fr)

#### Présidente



Élisabeth Lamure  
(Les Républicains, Rhône)

#### Rapporteurs



Michel Canévet  
(Union Centriste,  
Finistère)



Guy-Dominique Kennel  
(Les Républicains,  
Bas-Rhin)

*La synthèse du rapport et le rapport sont disponibles sur le site de la délégation.*