



Le rapport d'information

## FORMER POUR AUJOURD'HUI ET POUR DEMAIN : LES COMPÉTENCES, ENJEU DE CROISSANCE ET DE SOCIÉTÉ

*présenté par Martine Berthet, Florence Blatrix Contat et Michel Canévet*

En 2022 et 2023, les tensions de recrutement déclarées par les entreprises ont atteint de nouveaux sommets : près des deux tiers des entreprises françaises rencontrent des difficultés à pourvoir les postes disponibles. Malgré des différences sectorielles ou géographiques, la pénurie aiguë de compétences est désormais généralisée.

L'incapacité à enrayer ces tensions au cours des dernières années, la difficulté à mettre en relation compétences et emploi est source de fragilité économique. Ces blocages sont d'autant plus incompréhensibles que le taux de chômage de la France reste élevé parmi les pays occidentaux, s'établissant autour de 7 % - bien loin du plein emploi. Le nombre de jeunes n'étant ni en études, ni en formation, ni en emploi est encore de 13%.

Faut-il se résigner à cette situation insatisfaisante tant du point de vue de la croissance, puisqu'elle limite le développement du tissu économique français, que du point de vue social, chaque emploi vacant étant une opportunité ratée d'insertion professionnelle ? Faut-il accepter que des métiers essentiels à la vie de la Nation, comme les professions de la santé, de l'enseignement, les métiers de l'industrie ou du commerce, peinent à susciter des vocations ?

Les rapporteurs de la délégation aux Entreprises appellent à une action résolue en faveur des compétences, de la formation et de l'attractivité des métiers, pour transformer la crise actuelle en opportunité.

Une opportunité d'abord, parce que les grandes transitions qui s'annoncent entraîneront de nouveaux besoins et verront apparaître de nouveaux métiers : la transition environnementale bien sûr, mais aussi la transition numérique ou encore la transition démographique.

Une opportunité ensuite, parce que l'aspiration des Français à une vie professionnelle plus diversifiée, à la mobilité au cours de la carrière, et à de nouveaux modes d'organisation du travail peut contribuer à créer des passerelles entre secteurs et entre métiers : le potentiel de la reconversion et des transitions professionnelles est énorme.

Une opportunité enfin, parce que la prise de conscience des enjeux de réindustrialisation, de souveraineté sanitaire ou agricole peut redorer le blason de métiers souffrant aujourd'hui d'un fort déficit d'image. La rénovation de la formation initiale et l'effort d'attractivité seront des enjeux majeurs pour engager la jeunesse française.

La délégation aux Entreprises formule, à l'issue de ses travaux, des recommandations stratégiques et concrètes pour réagir et accentuer l'effort en faveur des compétences.

## 1. DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT CROISSANTES ET GÉNÉRALISÉES : UN ENJEU ÉCONOMIQUE, MAIS AUSSI SOCIAL

Les difficultés de recrutement ont atteint un niveau inédit depuis plus de vingt ans, et le nombre de métiers en tension augmente drastiquement. Cette dynamique n'a pas été enrayée par les politiques de l'emploi, les plans du Gouvernement, ni même par la pandémie de Covid-19.

**67%** des entreprises peinent à recruter en 2023



Une pénurie qui touche des **activités essentielles à la vie de la Nation** : métiers du soin, de l'industrie, du bâtiment, des transports... C'est un enjeu de **souveraineté**.



Un **enjeu social**, la France étant encore bien loin du plein emploi. Chaque emploi vacant est une opportunité manquée d'insertion professionnelle.



Un **enjeu économique**. Les difficultés de recrutement sont identifiées comme l'un des premiers freins à la croissance des entreprises, en particulier des TPE-PME. Il n'y aura en France pas de croissance sans compétences.

en 2015...

50 métiers  
en tension

en 2019...

119 métiers  
en tension

+ 138%

13% des jeunes ne sont ni en études, ni en formation, ni en emploi

22% des PME et ETI estiment que les difficultés de recrutement ont un impact majeur sur le chiffre d'affaires



Palmarès des difficultés de recrutement entre 2018 et 2023

À l'heure où il faut reconstruire la souveraineté de la France, développer l'internationalisation des entreprises, s'engager pleinement dans les transitions environnementales et numériques, l'accès aux compétences doit faire l'objet d'une attention toute particulière des pouvoirs publics. **C'est une cause nationale : dans cette période charnière, il faut réagir rapidement.**

Pourtant, les différentes mesures annoncées depuis 2018 n'ont eu qu'un impact mitigé au mieux : **elles n'ont pas réussi à inverser la tendance.**

## 1. L'IMPÉRATIF DE L'ATTRACTIVITÉ : RÉ-ENCHANTER LE TRAVAIL, ADAPTER LES EMPLOIS

La pandémie de Covid-19 a mis en lumière les **évolutions des attentes des Français vis-à-vis de leur emploi**. Sans qu'il n'existe réellement de « Grande démission » (« *Big Quit* ») ni de rejet du travail, les considérations relatives à la mobilité professionnelle, au travail à distance ou encore au « sens » du travail ont certainement pris de l'importance.

**57%** des salariés envisagent une évolution professionnelle dans les deux ans à venir

**30** métiers subissent une crise d'attractivité

Une trentaine de professions connaissent une réelle **crise d'attractivité** (notamment dans les métiers de l'hôtellerie-restauration ou de l'aide à domicile), qui s'explique par un déficit d'image ou des conditions organisationnelles et matérielles jugées insuffisantes.

**L'adaptation des emplois à ces attentes nouvelles** est un levier important d'attractivité et de fidélisation, pour enrayer cette dynamique de perte d'attractivité et renverser la tendance.

Il faut mobiliser tous les leviers pour **INFORMER, COMMUNIQUER, et PROMOUVOIR** les métiers en tension. Les rapporteurs recommandent de :

### À l'école...



- faire de la **connaissance des métiers un objectif à part entière de l'enseignement, dès le collège**, via un temps dédié en classe de cinquième et de seconde ;
- **améliorer l'information des élèves et de leurs familles** aux périodes charnières de l'orientation, grâce à des éléments comparatifs entre filières de formation initiale (rémunération, insertion, débouchés...);
- **mieux former les enseignants** au monde professionnel, dès le début et tout au long de leur carrière ;

- mieux **valoriser le sens des métiers, l'engagement sociétal des entreprises**, et la « marque employeur », en particulier dans les PME ;
- **accentuer la promotion des métiers et secteurs qui recrutent**, notamment par le biais des opérateurs de compétences (OPCO).

### Dans les entreprises...



Il faut aussi **ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES EMPLOIS** au regard des attentes nouvelles des Français.

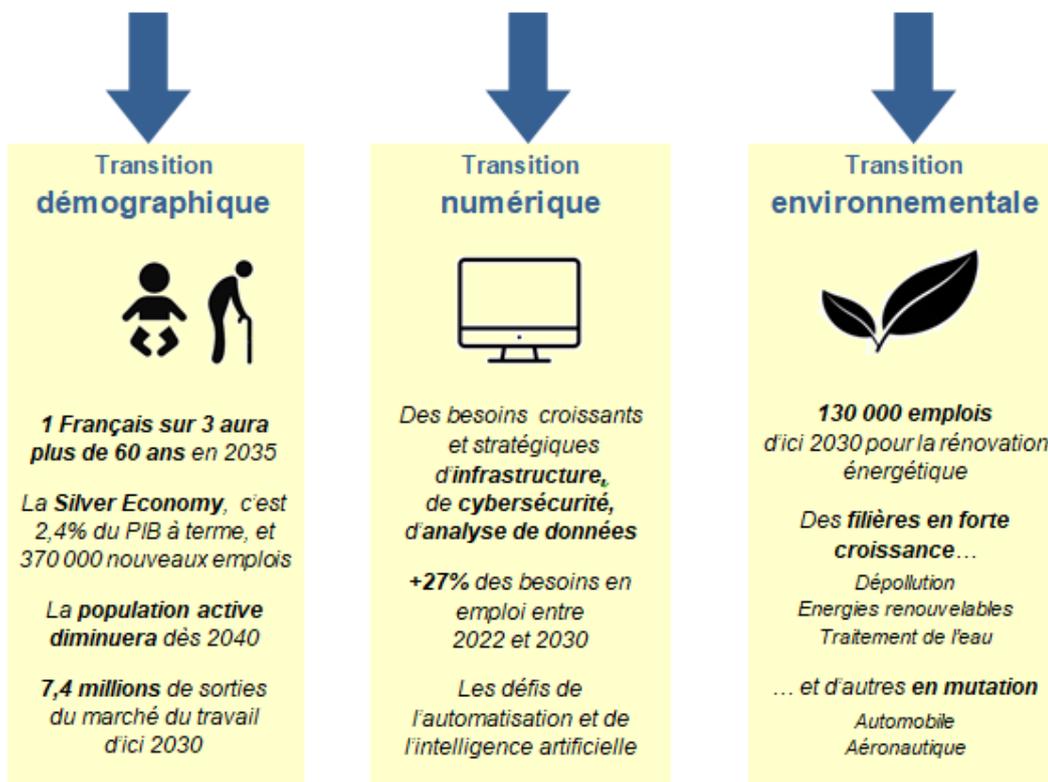
Promouvoir l'intégration de **nouveaux modes de management et d'organisation du travail**

Accompagner l'effort en faveur de la **qualité de vie au travail**

Développer et simplifier le **partage de la valeur** au sein des entreprises, notamment les TPE-PME

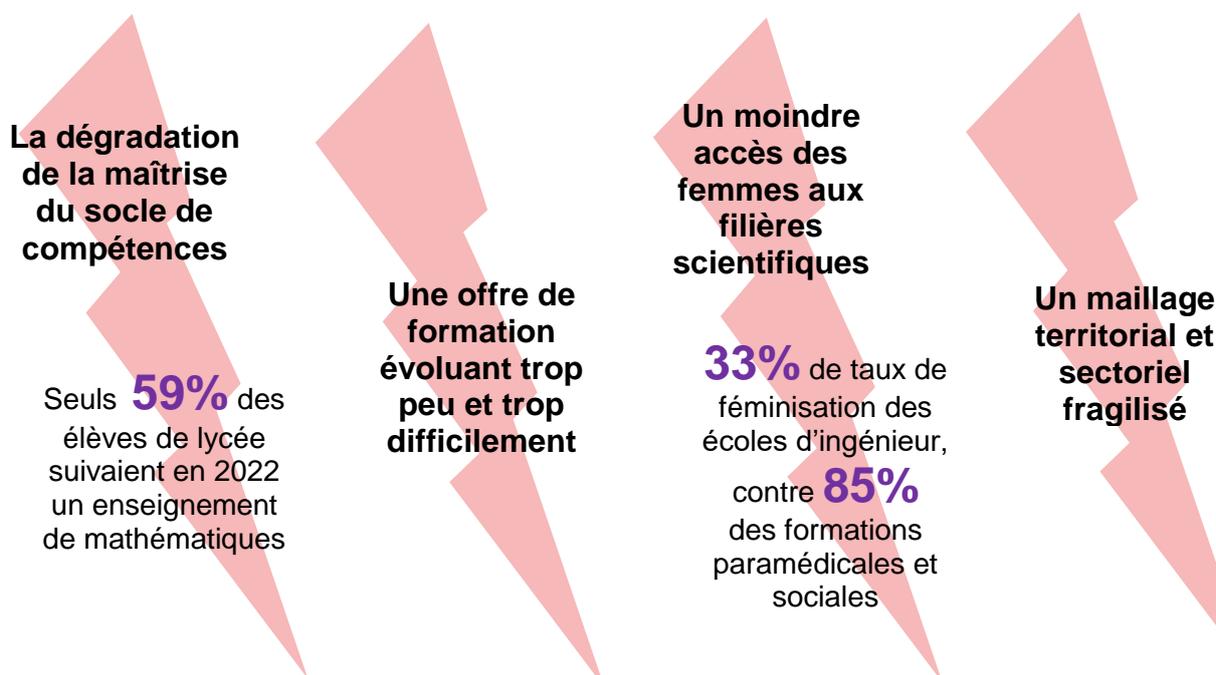
## 2. POURSUIVRE LA RÉNOVATION DE LA FORMATION INITIALE ET DE L'ALTERNANCE, POUR ALLIER INSERTION FACILITÉE VERS L'EMPLOI ET SOCLE DE COMPÉTENCES SOLIDE

La France fait face à **trois grandes transitions**, qui entraîneront à court terme une **forte mutation des besoins de compétences de l'économie et de la société**.



Afin de former les compétences et les jeunes de demain, **le système de formation initiale doit très rapidement intégrer ces besoins nouveaux**, pour s'assurer que les cursus existants les prennent bien en compte, ou créer de nouveaux cursus.

**Mais la formation initiale en France peine à répondre à ses nombreux défis :**



## Zoom 1 - Pérenniser le succès de l'apprentissage

L'apprentissage est un succès indéniable dans les chiffres et dans les têtes.

**980 000** contrats d'apprentissage fin 2022, contre environ 450 000 entre 2012 et 2018.

L'instauration de nouvelles aides plus lisibles, l'élargissement des publics concernés et la libéralisation de l'offre ont entraîné un vrai « boom », salué par les entreprises, qui participe de la revalorisation de la voie professionnelle.

Mais **deux défis doivent encore être relevés** : le développement de l'apprentissage dans les formations à niveau de qualification **baccalauréat ou infra-baccalauréat** ; et la **sécurisation d'un modèle de financement pérenne et adéquat**.

Or, le financement actuel, basé sur les contributions des entreprises, ne suffit plus : France compétences a dû bénéficier de 14 milliards d'euros de « rallonges » de l'Etat depuis 2020 pour boucler son budget, et s'endetter fortement.

### Les rapporteurs proposent :

- de **maintenir l'aide exceptionnelle** annoncée en 2020 et reconduite jusqu'en 2023 ; et **éviter la tentation d'une augmentation des prélèvements sur les entreprises** ;
- de **sécuriser le financement de l'apprentissage** en provisionnant annuellement une **dotations budgétaire de l'Etat**, pour équilibrer le budget de France compétences ;
- d'éviter une baisse insoutenable des niveaux de prise en charge (NPEC) et **soutenir l'investissement dans les centres de formation d'apprentis**.

## Zoom 2 – Revaloriser la voie professionnelle auprès des jeunes et des entreprises

Le lycée professionnel est encore perçu comme insuffisamment attirant, insérant et professionnalisant. Pourtant, une grande partie des métiers en tension et des métiers d'avenir relève de la voie professionnelle.

**1 lycéen sur 3**

est scolarisé en lycée professionnel

mais...

**61%**

du décrochage intervient en lycée professionnel

**La moitié**

des diplômés de CAP ne trouvent pas d'emploi sous deux ans

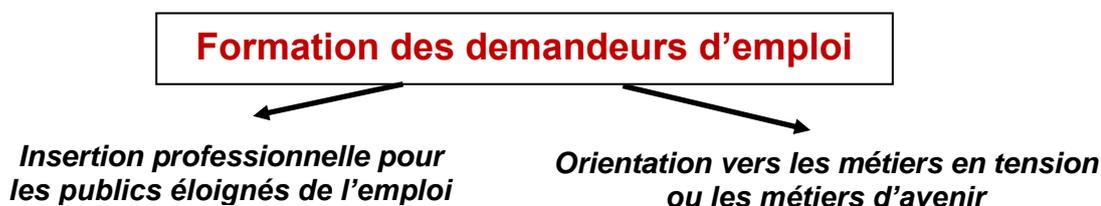
### Les rapporteurs proposent :

- **d'améliorer la qualité de l'orientation en amont**, pour passer de parcours subis à des parcours choisis et susciter les vocations ;
- de développer les dispositifs de **spécialisation concrète, comme les « colorations » et les « formations complémentaires d'initiative locale »** ;
- surtout, **d'inciter les lycées professionnels à aller vers les entreprises**, par exemple en intégrant des éléments relatifs à la relation aux entreprises locales parmi les indicateurs de résultat des lycées professionnels ;
- enfin, pour prévenir le décrochage à la sortie du lycée, **d'assurer un suivi et un accompagnement à l'insertion des jeunes diplômés de la voie professionnelle**.

### 3. ACCOMPAGNER LA DIVERSITÉ DES PARCOURS : INVESTIR DANS LA FORMATION CONTINUE POUR TOUS ET DANS LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES

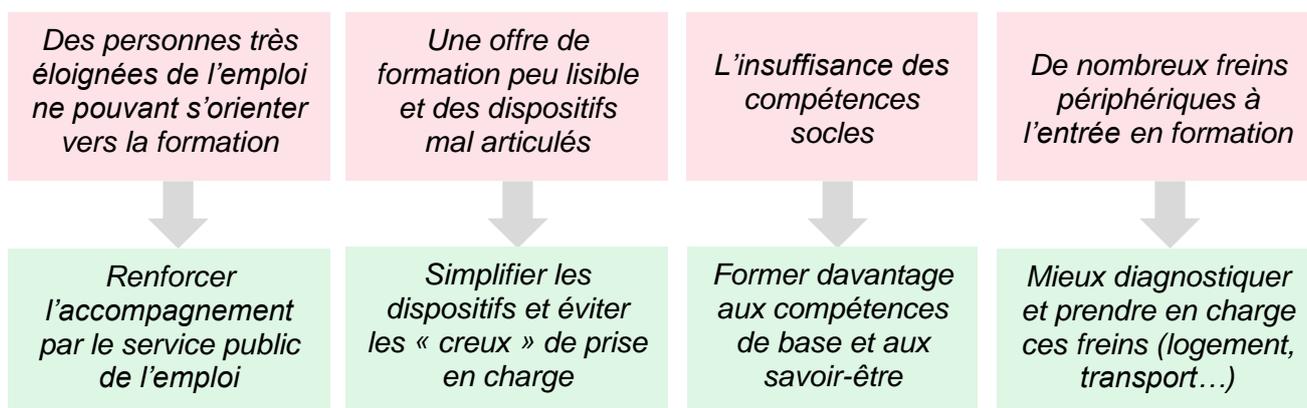
D'une part, **ASSURER L'ACCÈS À LA FORMATION DES PUBLICS LES PLUS ÉLOIGNÉS DE L'EMPLOI** est un **impératif social et économique** pour atteindre le plein emploi, et peut permettre **d'alléger les tensions de recrutement qui pèsent sur certains métiers**.

La formation des publics les plus éloignés de l'emploi est un levier important à double titre :



Le Gouvernement a annoncé le lancement d'un second Plan d'investissement dans les compétences et l'intégration des missions du Haut-commissaire aux compétences au **nouveau « France Travail »**. Dans le cadre de ces réformes, il faut **veiller à lever les nombreux freins** identifiés à la formation des publics éloignés de l'emploi.

#### Les freins identifiés



#### Les solutions à mettre en œuvre

Il est également **indispensable de mieux associer les Régions et les acteurs locaux, comme les missions locales, à la gouvernance de « France Travail »**, qui semble s'orienter vers une recentralisation de la formation des demandeurs d'emploi autour de l'actuel Pôle Emploi.

D'autre part, la **FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE** est un impératif et une opportunité, mais elle pourrait mieux rapprocher les aspirations des salariés et les besoins des entreprises.

La loi « Avenir professionnel » de 2018 ambitionnait de créer une « société de compétences », en développant les parcours individuels de formation et en libéralisant l'offre de formation. Si des succès ont été enregistrés, **la réforme n'a pas garanti l'efficacité des actions de formation** et l'accès à la formation reste en-deçà de la moyenne de l'OCDE.

La **complémentarité entre formation individuelle et développement des compétences au sein de l'entreprise** pourrait être encore améliorée.

## 1.

### Renforcer l'accompagnement des entreprises dans leur politique de formation

*Encourager les plans de développement des compétences (PDC)*

*Sécuriser leur financement par les fonds mutualisés*

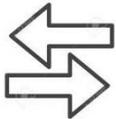
## 2.

### Inciter à une plus grande efficacité des projets de formation

*Développer l'abondement du CPF par l'employeur, notamment pour les métiers en tension*

*Recourir davantage à la clause de dédit-formation*

Enfin, les politiques publiques doivent **AMÉLIORER LA FLUIDITÉ DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES**, qui sont aujourd'hui l'angle mort des dernières réformes.



Une aspiration croissante à la mobilité professionnelle, avec différents emplois exercés au cours d'une vie



Un allongement des carrières qui fera évoluer les trajectoires professionnelles

**44%** des actifs français souhaitent entamer une reconversion, dont 22% en changeant de secteur et 25% en changeant de métier



Des mutations économiques qui modifieront les besoins de compétences et mèneront à des reconversions

Mais les dispositifs de conseil et d'orientation en vue des transitions professionnelles sont considérés comme **trop superficiels, méconnus et trop complexes à mettre en œuvre**.

Pour améliorer l'accompagnement des transitions, les rapporteurs recommandent notamment :

- de prévoir un **bilan de compétences pour chaque salarié l'année de ses 45 ans** ;
- de poursuivre la **simplification de la validation des acquis de l'expérience (VAE)** ;
- de faire évoluer les outils de **reconversion par alternance ou en emploi** ;
- de faciliter la **transmission des compétences au sein de l'entreprise**.

## 4. LES PRINCIPALES PROPOSITIONS DE LA DÉLÉGATION

Les rapporteurs formulent **trente recommandations** en vue de mieux former pour aujourd'hui comme pour demain. Parmi celles-ci, figurent notamment ces 15 recommandations principales :

- **Systématiser l'intégration dans le cursus de 5e et de seconde de temps de découverte des métiers et entreprises**, notamment locaux. Créer une plateforme régionale de « **Bourse aux stages** » ;
- **Mieux incarner l'entreprise au sein des collèges et lycées** et améliorer la **formation des enseignants** au monde de l'entreprise (périodes d'immersion, formation dédiées...)

- **Développer les dispositifs d'intéressement, de participation et de primes de partage de la valeur** au sein des entreprises françaises, en traduisant l'ANI de février 2023, en simplifiant les procédures administratives de mise en œuvre, et en accompagnant les petites entreprises dans leur déploiement ;
- Pour **accélérer et faciliter la transformation de l'offre de formation initiale**, prévoir un délai maximal de traitement des demandes par France compétences et étendre la liste des métiers et compétences éligibles à la « **procédure accélérée** » aux métiers en tension ;
- **Préserver le financement dédié à l'apprentissage**, pour soutenir l'investissement des centres de formation, garantir des niveaux de prise en charge soutenables et ne plus effectuer de prélèvements au profit du plan d'investissement dans les compétences (PIC) ;
- Sur la plateforme d'orientation en ligne dédiée, compléter dès la rentrée 2023 **l'information des élèves** sur les performances de la filière choisie ;
- Prévoir des **rendez-vous d'étape réguliers entre chaque jeune diplômé issu de lycée professionnel et les conseillers du service public de l'emploi, jusqu'à deux ans après** la sortie du lycée ;
- Veiller à **assurer la pleine association des acteurs territoriaux de l'emploi et de l'insertion, en particulier les Régions et les Missions locales**, aux réformes envisagées dans le cadre de la création de « France Travail » et du second Plan d'investissement dans les compétences (PIC) ;
- Intégrer à l'orientation et à **l'accompagnement des demandeurs d'emploi** une **sensibilisation aux opportunités offertes par les métiers en tension**, et renforcer l'offre de formation correspondante ;
- Opérer un **effort de simplification des dispositifs de formation** faisant intervenir les entreprises, en vue de les déployer plus largement et plus rapidement ;
- Encourager le **déploiement des plans de développement des compétences (PDC)** au sein des entreprises et maintenir le niveau de financement des PDC par les fonds mutualisés ;
- Évaluer l'opportunité d'introduire des **incitations fiscales pour les dépenses complémentaires de formation engagées par les entreprises**, comme l'abondement du compte personnel de formation ;
- Instaurer un **abondement du compte personnel de formation par l'État** lorsqu'il est mobilisé pour financer des formations orientées vers les **métiers d'avenir et en tension** ;
- Prévoir que **chaque salarié puisse suivre, l'année de ses 45 ans, un bilan de compétences** ;
- Poursuivre la **simplification du cadre juridique et administratif des parcours de VAE** pour faciliter les transitions professionnelles et l'obtention de qualifications en cours de carrière.



**Serge Babary**  
Président

Sénateur (Les Républicains) de l'Indre-et-Loire



### Délégation sénatoriale aux entreprises

Téléphone : 01.42.34.28.96 - [delegation-entreprises@senat.fr](mailto:delegation-entreprises@senat.fr)



**Martine Berthet**

Rapporteur  
Sénatrice (Les  
Républicains) de la  
Savoie



**Florence Blatrix  
Contat**

Rapporteur  
Sénatrice  
(Socialiste,  
Écologiste et  
Républicain) de l'Ain



**Michel Canévet**

Rapporteur  
Sénateur (Union  
Centriste) du  
Finistère

Consulter le site de la Délégation :

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