

6^{es} Rencontres Économie Emploi Formation

JOURNÉE D'ÉCHANGES ET DE RÉFLEXION

LA PROSPECTIVE RÉGIONALE EMPLOI-FORMATION : POURQUOI ? COMMENT ?

Vendredi 10 octobre 2014

Creps d'Aix-en-Provence

Rencontres Économie Emploi Formation

La prospective régionale emploi-formation : pourquoi ? comment ?

Dans le champ emploi-formation, la prospective nationale est un exercice bien connu et largement répandu depuis plusieurs dizaines d'années. Cependant, les évolutions récentes, tant aux plans économique que politique et institutionnel, invitent de plus en plus à décliner l'exercice au niveau régional. Les OREF sont sollicités en ce sens dans la quasi totalité des régions. Comment alors répondre à une telle demande, tout à la fois pressante et légitime ?

Il n'existe pas, à ce jour, de méthode unique et « labellisée » de prospective régionale emploi-formation et celles qui sont développées au niveau national ne peuvent y être reproduites telles quelles. Tout est donc à construire et à inventer, plusieurs méthodologies sont d'ores et déjà expérimentées à cette fin dans différentes régions.

Mais que veut dire au juste faire de la prospective au niveau régional ? La prospective n'est-elle que projection d'emplois ? Ou, au contraire, ne doit-on pas plutôt parler de démarche de prospective, intégrant à la fois projections d'emploi et accompagnement des pouvoirs publics et des acteurs socio-économiques ?

Se pose alors la question centrale de « tout ça pour quoi faire ? ». Que peut-on attendre de telles démarches ? Jusqu'où aller ? La prospective est sans aucun doute un exercice visant à stimuler le débat afin d'éclairer l'action présente et à venir, mais permet-elle de répondre à des questions précises sur les besoins en formation ou les prévisions de recrutement ?

Ces questions ont fait l'objet des 6^{es} rencontres qui se sont tenues le 10 octobre 2014.

6èmes Rencontres Economie Emploi Formation

La prospective régionale emploi-formation : pourquoi ? comment ?

10 octobre 2014

Christophe Guitton, Céreq

Discutant de l'atelier 3 : « Prospective emploi-formation : jusqu'où aller ? »

Plan

I - Retour sur les différents registres de la prospective sectorielle des métiers et qualifications

II – La prospective régionale au regard de la prospective sectorielle : quelques questions et interrogations

1. Finalités et usages des exercices de PMQ conduits en région ?
2. Projections ou prospective, secteurs et/ou métiers ?
3. Prospective emploi-formation et/ou prospective formation-emploi ?

Sur ces trois points le questionnement proposé est ancré dans l'expérience du groupe de travail de Franche Stratégie sur les travaux de prospective métiers-qualifications conduits dans le cadre des branches professionnelles par les observatoires prospectifs métiers qualifications (OPMQ).

I – Les différents registres de la prospective sectorielle des métiers et qualifications

La prospective sectorielle des métiers et qualifications fait l'objet, d'une étude à l'autre, d'une définition générale et a priori consensuelle la présentant comme une « démarche visant à anticiper les grandes tendances d'évolution d'une branche ou d'un secteur et à mesurer leur impact sur l'emploi et les métiers ».

Cette définition recouvre en réalité un foisonnement de travaux caractérisés par une grande hétérogénéité. Non seulement il n'existe pas de démarche idéale typique mais on observe une multiplicité d'**entrées** différentes dans la question de la prospective selon que les instances paritaires de branche se préoccupent de l'avenir du secteur, du devenir des métiers, de l'évolution de l'emploi, des besoins en recrutements ou en qualification, ou même de la relation formation-emploi. Ces approches ne sont bien évidemment pas exclusives les unes des autres mais les travaux pilotés par les OPMQ ont presque toujours un point d'entrée spécifique.

1. La prospective du secteur

Principe : la prospective du secteur vise à anticiper les évolutions d'un secteur, d'une branche ou d'une filière (périmètres différentes) et à mesurer l'impact sur 1. La demande de travail (activité économique, emploi, besoins en recrutement) et/ou 2. Les métiers (contenus d'activités, besoins en compétence, besoins de formation).

Finalités :

- la prospective du secteur peut avoir une finalité propre, lorsque la question de l'avenir même d'une branche est posée,
- le plus souvent, elle a une finalité intermédiaire : constituer le socle d'autres exercices (prospectives des métiers, de l'emploi, des besoins...).

Usages :

- orienter la politique emploi-formation de la branche à moyen terme,
- déclencher, en tant que de besoin, des plans de GPEC ou de GTEC,
- confirmer ou infirmer le diagnostic des acteurs quant au devenir même de la branche, du secteur ou de la filière et de la stratégie à adopter,
- jouer un rôle d'alerte vis-à-vis des partenaires sociaux et des pouvoirs publics pour les aider à prendre conscience de la situation de la branche et de la nécessité d'anticiper les évolutions pour les infléchir.

2. La prospective des métiers

Principe : la prospective des métiers constitue le cœur de la mission des OPMQ. Pour autant, les études métiers ont une dimension plus anticipatrice (réflexion sur l'évolution prévisible des métiers) que véritablement prospective (élaboration de scénarios). Lorsqu'elle est articulée à la prospective du secteur, la prospective des métiers vise à mesurer l'impact des transformations sectorielles de toute nature sur le contenu des métiers et les compétences associées.

Finalité : anticiper l'évolution des métiers, à court-moyen terme (GPEC) et à moyen-long terme (prospective).

Les usages diffèrent selon la temporalité retenue :

- A court-moyen terme (GPEC) :
 - o Favoriser l'adaptation des salariés à l'évolution des emplois
 - o Adapter l'offre de formation continue et de certification de la branche
- A moyen-long terme (prospective) :
 - o Adapter l'offre de formation initiale (générale, professionnelle, en apprentissage), en lien avec l'Education nationale et les Régions.

3. La prospective de l'emploi

Principe : intégrer la préoccupation de l'emploi et de la GPEC dans les travaux des OPMQ (qui ne constitue pas le cœur de métier mais une préoccupation croissante depuis la crise de 2008-2009).

Finalité : mesurer (quantifier) l'impact des évolutions sectorielles sur l'activité, l'emploi et les qualifications.

Trois types d'*usages* selon la temporalité retenue :

- Mesurer l'évolution prévisible de l'emploi à court terme dans une branche, un secteur, une filière, une famille de métiers ou un métier pour orienter les recrutements des entreprises.
- Mesurer l'impact de la conjoncture à court-moyen terme sur le secteur, la branche, une catégorie d'emplois ou un territoire, pour déclencher un plan de GPEC ou de GTEC.
- Anticiper à moyen-long terme les besoins en renouvellement de la main d'œuvre (postes à pourvoir) au niveau global et/ou par grands niveaux de qualifications (CS), pour faire évoluer les politiques RH des entreprises, la politique emploi-formation de la branche et adapter l'offre de certification.

4. La prospective emploi-formation

Principe : mesurer l'incidence des évolutions de l'emploi, des métiers et des qualifications sur les besoins de formation (et de certification) initiale et continue.

Finalité : faire évoluer l'offre de formation initiale et continue pour répondre aux besoins des métiers de la branche à moyen-long terme.

Usages :

- *Usage interne* : anticiper la capacité de l'offre de formation interne à la branche de répondre aux besoins en qualification de la main d'œuvre correspondant à des recrutements externes pour estimer les besoins de formation annuels à moyen terme.
- *Usage externe* : anticiper la capacité future de l'appareil de formation initiale à répondre aux besoins des métiers de la branche, pour alimenter les échanges entre la branche, l'Education nationale et les Régions (pour l'apprentissage).

II – Questions et interrogations sur la prospective régionale au regard de la prospective sectorielle

1. – Finalités et usages de la prospective des métiers et qualifications (PMQ)

Du point de vue des rapports entre finalités et usages de la PMQ, tout se passe comme si on jouait à front renversé entre les branches et les régions :

- La prospective sectorielle s'inscrit dans un écosystème d'acteurs restreint (schématiquement la CPNEFP pour la maîtrise d'ouvrage et l'OPMQ pour la maîtrise d'œuvre) mais donne lieu à un foisonnement de travaux marqués par leur hétérogénéité au regard de leurs finalités et de leurs usages.
- A l'inverse, les exercices conduits en région sollicitent un nombre parfois important d'acteurs d'horizons divers et selon toute vraisemblance porteurs d'attentes différentes (conseils régionaux, académies, Direccte, Datar, Carif-Oref, Insee...) alors même que l'éventail des finalités semble plus resserré, principalement autour de l'élaboration et du pilotage de la carte des formations, même si d'autres finalités sont parfois évoquées : éclairer les études régionales relatives au développement économique, à l'aménagement du territoire, à la GTEC...

Questions :

- Quelles sont les finalités des exercices de PMQ conduits en région compte-tenu de la multiplicité des parties-prenantes et de leurs attentes ?
- Le pilotage de l'offre de formation professionnelle (initiale et continue) et d'apprentissage peut-il constituer une finalité commune aux différentes parties-prenantes, suffisamment fédératrice pour justifier des exercices conjoints ?
- Compte-tenu de la diversité des attentes, quels sont les usages faits de ces exercices par les diverses parties-prenantes dont les compétences et les préoccupations ne sont pas les mêmes et ne se recoupent que partiellement ?

2. – Prévisions, projections, prospective

Au regard des travaux conduits par les branches professionnelles, les exercices réalisés en région posent deux ensembles de questions :

- Au-delà des projections de population active et d'emploi est-il envisageable, au niveau régional, d'appréhender la question des « besoins » des entreprises : besoins en renouvellement de la main d'œuvre (postes à pourvoir), besoins en qualifications, besoins de formation ?
- Au-delà de la « prévision » (projections d'emplois par secteurs et/ou métiers), est-il tout simplement concevable de parler de « prospective » des métiers et qualifications à une échelle régionale ?

Peut-on aller au-delà des projections de population active et d'emploi dans le cadre d'exercices régionalisés ?

Les exercices conduits en région consistent pour l'essentiel à réaliser des projections démographiques permettant d'anticiper l'évolution de la population active et/ou des projections d'emplois permettant d'anticiper l'évolution des effectifs à l'échelle de l'économie régionale, par grands secteurs et/ou par (familles de) métiers.

La plupart des exercices de prospective sectorielle des métiers et qualifications sont structurés en trois temps :

- Un exercice de prospective du secteur (scénarisé) débouchant sur :
- La mesure (qualitative) des impacts sur les métiers (contenus d'activité, compétences, besoins de formation).
- Et/ou la mesure (quantitative) des impacts sur les effectifs (projections d'emplois).

Les travaux réalisés par certaines branches montrent qu'il est possible d'aller plus et d'investiguer la question des « besoins » (postes à pourvoir, besoins de formation) :

- **Postes à pourvoir** : intégrer la question des départs en fin de carrière et la question des mobilités (intra et intersectorielles) permet de passer des projections d'emploi aux projections de postes à pourvoir, au niveau global (volume) et par grands niveaux de qualification (structure) :
 - o Les départs en fin de carrière et les mobilités intersectorielles (entrées et sorties du secteur) jouent sur le volume des postes à pourvoir.
 - o Les mobilités intra sectorielles (mobilités promotionnelles) jouent sur la structure des postes à pourvoir.
- **Besoins de formation** : intégrer à l'analyse les pratiques d'entreprises de la branche en matière de GRH (recrutements, gestion des mobilités et des carrières) permet d'estimer, parmi les besoins en renouvellement :
 - o Ceux qui sont susceptibles d'être pourvus par la mobilité interne (besoins de formations d'adaptation).
 - o Ceux qui nécessitent des recrutements externes (besoins de formation et/ou besoins de qualification).

Outre des projections de population active, d'emplois et de départs en fin de carrière, ces exercices nécessitent des investigations de nature qualitative (enquêtes en entreprises) venant compléter les traitements statistiques sur la mobilité et permettant de caractériser les pratiques RH des entreprises. Ces exercices, construits sur le principe d'une itération entre approches quantitatives et qualitatives, sont-ils envisageables à l'échelle régionale ?

Peut-on tout simplement parler de « prospective » à l'échelle régionale ?

Formulée ainsi, la question peut paraître directe. Elle renvoie à la distinction, généralement admise par les acteurs de branche, entre prévision et prospective. Ce qui distingue la prévision de la prospective c'est certes l'horizon temporel (court-moyen terme dans un cas, moyen-long terme dans l'autre), mais c'est avant tout la nature même de l'exercice : faire de la prospective suppose de dépasser l'horizon de la prévision, de ne pas s'en tenir à l'extrapolation des tendances du passé et « d'imaginer des futurs possibles » à partir de la construction raisonnée de scénarios aussi contrastés que possible pour accentuer la dimension heuristique de l'exercice (scénario tendanciel encadré par un scénario haut, optimiste ou volontariste et par un scénario bas ou réaliste, voire par un scénario de rupture).

Compte-tenu de la complexité des exercices de scénarisation conduits à l'échelle d'une branche, d'un secteur ou d'une filière, du nombre de facteurs de nature différente à prendre en compte et à hiérarchiser au regard de leurs impacts potentiels sur l'activité, l'emploi et les métiers, est-il tout simplement concevable de conduire ce type d'exercice à une échelle régionale, par hypothèse multisectorielle ?

3. Prospective emploi-formation et prospective formation-emploi

Le thème de la journée porte sur la prospective régionale « emploi-formation », ce qui constitue une inversion des termes par rapport à l'expression usuelle « relation formation-emploi ». Cette inversion a-t-elle une portée heuristique ? La réponse est positive dans la mesure où elle permet de poser dans des termes différents la question de la prospective.

- La prospective « emploi-formation » pose la question de savoir jusqu'où il est possible d'aller dans la déduction des besoins de formation correspondant à l'évolution des métiers (au plan qualitatif) et des emplois (au plan quantitatif).
- La prospective « formation-emploi » pose la question de savoir dans quelle mesure il est envisageable de penser simultanément l'évolution de l'offre de formation initiale et continue et l'évolution de la demande de travail qualifié résultant de la déformation de la structure des qualifications à moyen long terme.

Parmi les branches professionnelles membres du groupe de travail, deux seulement ont conduit des exercices de prospective intégrant une dimension de prospective des besoins de formation, l'une dans une perspective « emploi-formation » (services de l'automobile), l'autre dans une perspective « formation-emploi » (métallurgie).

La prospective « emploi-formation »

L'exercice distingue deux étapes :

- Un exercice de prospective des besoins en renouvellement de la main d'œuvre : l'exercice consiste à déterminer le volume des postes à pourvoir à un horizon de moyen terme (5 à 10 ans) au niveau global de la branche et par grands niveaux de qualifications (CS) en prenant en compte – sur la base de scénarios sectoriels - l'évolution de l'emploi, des départs en fin de carrière et des mobilités professionnelles (intra et intersectorielles).
- Un exercice de prospective des besoins de formation continue : l'exercice consiste, parmi les postes à pourvoir, à estimer le nombre de recrutements externes pour mesurer l'effort de formation continue que devra fournir l'organisme de formation de la branche chaque année pendant dix ans pour former et/ou qualifier les nouveaux entrants, par métiers ou familles de métiers.

La prospective « formation-emploi »

La démarche procède en trois temps :

- L'analyse rétrospective et prospective (estimation) des flux de diplômés aux différents niveaux de formation (V à II-I) dans les spécialités de formation conduisant « normalement » aux métiers de la métallurgie.
- La confrontation des flux de sortie du système éducatif (en volume et en structure) à l'évolution des structures de qualification des emplois et des pratiques de recrutement des entreprises de la branche.
- L'analyse des écarts entre les prévisions de production de diplômés par le système éducatif et les besoins futurs des entreprises de la métallurgie aux différents niveaux de qualification (par CS).

Questions

Prospective emploi-formation

Le premier exemple pose la question de savoir à quelles conditions (démarches, méthodes, outils), un exercice de prospective « emploi-formation » est envisageable à l'échelle d'une branche professionnelle, d'un secteur ou d'une filière.

Mais qu'en est-il à l'échelle d'une région dès lors que le niveau régional est intersectoriel par construction (sauf à travailler sur une branche en région) ?

Prospective formation-emploi

Le second exemple pose la question de savoir si un exercice de prospective « formation-emploi » est tout simplement concevable, en raison de la complexité des liens entre travail, formation et emploi :

- L'adéquation formation-travail est une illusion : ce qu'on enseigne en formation (« théorie ») n'est pas ce qui s'apprend au travail (« pratique ») et les formations en alternance, professionnelles ou professionnalisantes ne permettent de réduire que partiellement cet écart.
- L'adéquation formation-emploi est une fiction : les sortants du système éducatif n'occupent pas nécessairement les emplois auxquels leurs diplômes les préparent « normalement¹ » et, symétriquement, les emplois ne sont pas nécessairement pourvus par les jeunes titulaires des diplômes correspondants (en niveau et/ou en spécialité).

Si l'on rajoute à la complexité des relations formation-emploi le postulat que la prospective se définit par l'élaboration de scénarios, l'exercice apparaît particulièrement délicat à l'échelle d'une branche, ce qui lui confère un caractère plus indicatif que prescriptif, et irréaliste à l'échelle d'une région.

La question que pose la prospective régionale des métiers et qualifications est donc de savoir s'il est possible, et à quelles conditions du point des démarches et des méthodes, d'anticiper la déformation des structures de qualifications d'une économie régionale à moyen-long terme, pour faire évoluer l'appareil de formation initiale et l'offre de formation continue, sans tomber dans l'ornière adéquationniste.

¹ Normalement = idée d'une norme théorique, d'une correspondance a priori entre un niveau de formation initiale et un niveau de qualification de l'emploi (ex. les professions intermédiaires pour le niveau III – BTS, DUT). Cette vision « adéquationniste » de la relation formation-emploi ne résiste pas à l'analyse : les PI sont pourvus par tous les niveaux de formation (de VI à I-II) du fait du jeu combiné des pratiques de recrutement (sélectivité à l'embauche) des pyramides des âges (structures des profils de formation initiale différentes selon les générations) et du jeu des mobilités (fonctionnement des marchés internes).