



## Comité d'orientation Prospective des métiers et qualifications 2030 – PMQ IV

---

### Compte-rendu de la séance de lancement

Le vendredi 16 février 2018, 14h30 – 16h30  
Salle de la Chapelle  
32, rue de Babylone 75007 Paris

#### Rappel de l'ordre du jour

##### 1/ Introduction (15 minutes)

- *La Prospective des métiers et qualifications, un exercice structurant et utile à la décision*, par Gilles de Margerie – Commissaire général de France Stratégie
- *Une prospective partagée et concertée qui s'appuie sur le Réseau Emplois Compétences (REC)*, par Jean-Christophe Sciberras – Président de PMQ 2030 et du Réseau Emplois Compétences (REC), Directeur des relations sociales et de l'innovation sociale Solvay Group
- *Le rôle du Comité d'orientation de la Prospective des métiers et qualifications 2030 (PMQ IV)*, par Selma Mahfouz – Directrice de la Dares

##### 2/ Tour de table (15 minutes)

##### 3/ Le bilan des exercices précédents (15 minutes)

- Par Aurore Desjonquères (Dares) et Sandrine Aboubadra-Pauly (France Stratégie)

##### 4/ La feuille de route du nouvel exercice PMQ 2030 (PMQ IV) (15 min)

- Par Cécile Jolly (France Stratégie) et Alexis Eidelman (Dares)

##### 5/ Discussion (60 minutes)

- Quels sont les éléments sur lesquels vous estimez qu'il faut porter l'accent dans cet exercice ?
- Quels enjeux vous paraissent peu ou pas identifiés par la feuille de route ?
- Quelles ressources pouvez-vous mobiliser pour contribuer à cet exercice ?

Le présent compte-rendu revient sur l'introduction (1/ de l'OJ) de la séance de lancement de l'exercice de Prospective des métiers et qualifications 2030 (PMQ IV), puis de manière succincte sur le bilan des exercices précédents et la feuille de route du prochain exercice qui ont été présentés<sup>1</sup> (3/ et 4/ de l'OJ). Il propose enfin une synthèse détaillée des échanges entre les membres<sup>2</sup> du Comité d'orientation (CO) réunis lors de cette séance (5/ de l'OJ).

## 1/ Introduction

---

### 1.1/ La Prospective des métiers et qualifications, un exercice structurant et utile à la décision

Dans un contexte de fortes mutations économiques, technologiques et sociales, Gilles de Margerie – Commissaire général de France Stratégie – a rappelé que l'anticipation des besoins en main d'œuvre par métiers était **un travail indispensable et très attendu par les acteurs publics et privés**. Pour illustrer cette attente, il a souligné l'audience très forte des publications PMQ depuis les premiers exercices au début des années 1990. La prospective fournit un cadre général permettant aux acteurs de l'emploi et de la formation d'établir des stratégies. Elle permet, d'une part, de borner les incertitudes (ce qui est probable sans rupture majeure) et, d'autre part, de mieux anticiper les reconversions, les besoins d'accompagnement dans l'insertion professionnelle, la formation et l'attractivité des métiers et des territoires.

Dans un contexte politique de fort investissement dans la formation et les compétences – à travers le Plan investissement compétences (PIC) notamment –, le Commissaire général a souligné que l'exercice PMQ est **un outil stratégique pour éclairer les décisions**. Les acteurs privés et publics de l'orientation, de la formation et de l'insertion professionnelle au niveau national, professionnel (branches) et territorial s'appuient sur cet outil pour construire des cartes de formation, mettre en place une Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), mener des actions de revitalisation d'un bassin d'emploi, etc.

Enfin, cet exercice de prospective est **un formidable outil pour éclairer le débat public et les citoyens**. Le prochain exercice doit permettre un débat serein, fondé sur des bases solides afin d'éviter les effets d'annonces anxiogènes comme la disparition des métiers ou l'inéluctable montée des indépendants du débat actuel. Un effort devra également être fourni pour mettre à disposition des données et faire des requêtes individualisées

### 1.2/ Une prospective partagée et concertée qui s'appuie sur le Réseau Emplois Compétences (REC)

Au-delà de la forte technicité de l'exercice qui permet d'approcher la « robustesse » économique dévolue aux experts, Jean-Christophe Sciberras – Président de PMQ 2030 et du Réseau Emplois Compétences (REC), Directeur des relations sociales et de l'innovation sociale Solvay Group – a insisté sur le fait que PMQ requiert également **une démarche collective**. De ce point de vue, l'approche multi-parties prenantes développée en France est tout autant valorisée par les partenaires nationaux associés que nos homologues étrangers. Le président de PMQ a rappelé qu'il est important que la prospective soit partagée et concertée avec les experts, acteurs et utilisateurs au plus près des réalités économiques et institutionnelles afin de réduire la marge d'incertitude qui entoure l'exercice. **Outil de connaissance mutuelle**, la prospective permet de construire des visions partagées de l'avenir : elle est le support de discussions entre acteurs, elle favorise leur appropriation et accompagne la vision qu'ils ont de l'avenir.

---

<sup>1</sup> Le contenu de ces deux présentations est disponible en téléchargement sur le site de France Stratégie.

<sup>2</sup> La liste des membres présents lors de la séance est en annexe.

C'est pourquoi, l'exercice PMQ IV s'appuiera sur plusieurs instances de partage et de concertation : **le Comité d'orientation (CO)** – qui en constitue le premier étage – et **le Réseau Emplois et Compétences (REC)** qui en constitue le second. Espace de dialogue entre les observatoires de branches, les régions et les acteurs de la formation, de l'orientation et de l'insertion professionnelle, ce réseau sera utilisé pour confronter les résultats des projections aux expériences de terrain.

### 1.3/ Le rôle du Comité d'orientation de la Prospective des métiers et qualifications 2030 (PMQ IV)

Face à la complexité des réalités du travail et de l'emploi, Selma Mahfouz – Directrice de la Dares – a rappelé que seul le Comité d'orientation (CO) pouvait apporter un cadre cohérent. Administrations centrales et organismes statistiques, acteurs de l'orientation et de l'insertion professionnelle, partenaires sociaux, entreprises, branches, régions sont autant d'acteurs indispensables pour intégrer l'ensemble des données quantitatives et qualitatives nécessaires au travail de prospective et pour anticiper les tendances émergentes. Les membres de ce CO auront la charge de **donner les orientations générales de l'exercice** (attentes, enjeux et points de vigilance identifiés), de **proposer des améliorations**, de **suivre les travaux de manière régulière et d'en assurer l'appropriation** en suscitant des partenariats.

Le CO se réunira aux différentes étapes de réalisation de l'exercice afin de permettre cette appropriation et de s'assurer de la cohérence et la validité des projections : **la prochaine réunion du CO aura lieu au quatrième trimestre 2018** sur les hypothèses et projections macro-sectorielles d'emploi. Les réunions postérieures (2019) examineront les projections de métiers et les modules complémentaires.

## 3/ Le bilan des exercices précédents

---

Le bilan des exercices passés a permis de mieux identifier les besoins des acteurs<sup>3</sup>. Pour ce faire, le bilan a été construit à partir d'une analyse rétrospective des trois exercices PMQ I, II et III. Il s'est également appuyé sur des entretiens semi-directifs (anciens présidents et rapporteurs des exercices PMQ, représentants des instances de l'EFOP), deux questionnaires en ligne (vingt-six experts métiers et cent soixante-six usagers de l'exercice), un *benchmark* international (un questionnaire et un séminaire avec des homologues étrangers) et une analyse des modèles macro-économétriques disponibles sur le marché

## 4/ La feuille de route du nouvel exercice PMQ 2030 (PMQ IV)

---

Ce bilan a servi de base pour définir le nouveau cadre et la feuille de route de PMQ IV<sup>4</sup>. Afin de répondre aux attentes des usagers de PMQ et de tirer parti de l'expérience de nos homologues internationaux, le cœur des projections – dont le socle restera peu ou prou le même que dans PMQ III – sera complété par de nouveaux modules (« déclinaisons » régionales des projections d'emplois, projection de l'offre de travail et des mobilités professionnelles, confrontation de l'offre et de la demande de travail pour analyser les tensions, l'anticipation de l'évolution des compétences). Afin de réponse à un besoin de court-terme, l'horizon et le rythme de projections seront ajustés : le prochain exercice introduira un point de projection intermédiaire à cinq ans tout en maintenant l'horizon initial à dix ans. Enfin, dans le souci d'une meilleure visibilité, la communication et la diffusion des résultats auprès du grand public devront être un des points forts du prochain exercice.

---

<sup>3</sup> Voir la présentation disponible en téléchargement sur le site de France Stratégie.

<sup>4</sup> Voir la présentation disponible en téléchargement sur le site de France Stratégie.

## 5/ L'exercice PMQ IV : attentes, enjeux et partenariats possibles

---

Les membres du Comité d'orientation (CO) ont rappelé que le travail de prospective devait reposer sur « l'humilité » et qu'il ne pouvait pas tout englober. Si elle n'est pas de la prévision, la prospective des métiers et qualifications est un « *point de repère essentiel* » et « *un outil d'aide à la décision utile* » dans un contexte de fortes transformations.

### 5.1/ Quels sont les attentes du prochain exercice ?

#### *Prendre en compte la digitalisation de la société*

Plusieurs membres du CO ont souligné le fort enjeu autour de la digitalisation du travail. Le prochain exercice devra porter l'accent sur l'impact de la digitalisation sur les métiers en adoptant une approche prudente afin de ne pas surestimer le phénomène. Depuis les perspectives alarmistes d'une étude américaine, plusieurs travaux (OCDE, France Stratégie, COE) ont pu montrer que seuls 10 % des métiers présentaient un risque élevé d'automatisation. En effet, un métier ne se réduit pas à quelques compétences automatisables et les compétences ne se résument pas à une série de tâches.

Plus précisément, les membres se sont accordés sur le fait que le prochain exercice devra s'interroger sur l'impact de l'automatisation sur le volume et la qualité de l'emploi, sur les besoins en formation et en qualification. Dans la mesure du possible, l'UIMM a indiqué qu'il devra également tenir compte du fait que le rythme de la digitalisation est différent selon la taille des entreprises : celui-ci est en effet plus rapide dans les grandes que dans les petites. Selon l'OPCA du commerce, le lien entre intelligence artificielle et robots devra être exploré plus avant<sup>5</sup>. Sur la prise en compte du progrès technologique, Pôle Emploi a appelé à une réflexion sur le niveau d'analyse le plus pertinent : faut-il partir du secteur ou du métier ? Comme souligné par l'APEC, cette question est d'autant plus importante que l'on observe une forte hybridation entre secteur et métier qui complexifie l'analyse des projections d'emplois. Cette porosité entre l'industrie et les services est notamment perceptible dans les métiers de l'informatique qui sont transverses à plusieurs secteurs (l'intelligence artificielle et l'industrie, le Big data et le marketing).

#### *Analyser les tensions : confronter offre et demande de travail*

Le CO s'accorde également sur l'importance de mettre en regard l'offre et la demande de travail. Malgré un taux de chômage en diminution, les difficultés de recrutement restent à un niveau élevé. Si elles augmentent aujourd'hui à cause d'importantes créations d'emploi – créant un goulot d'étranglement conjoncturel, les tensions sur le marché du travail demeurent un phénomène structurel depuis plusieurs années. À cet égard, FO a rappelé que les projections d'emplois par métiers des exercices passés n'avaient pas permis d'anticiper cette inadéquation entre offre et demande de travail. Il faudra donc s'interroger sur ce manquement en cherchant à comprendre de manière qualitative pourquoi certains métiers sont peu attractifs : s'agit-il d'un problème de localisation géographique, de secteur, de perspectives d'évolution ou de salaire ? À cet égard, les métiers de services à la personne sont un bon exemple de la polarisation entre métiers qualifiés et peu qualifiés qui ressort de plusieurs études macroéconomiques<sup>6</sup>. Peu considérés et peu rémunérés, ce sont des métiers dans lesquels les individus (massivement les femmes) s'y projettent après un échec ou en dernier ressort.

---

<sup>5</sup> France Stratégie publiera prochainement un rapport sur l'impact de l'intelligence artificielle sur le travail qui traite de trois secteurs (banque de détail, transport et santé).

<sup>6</sup> La Dares organisera le 19 juin 2018 un Colloque sur la polarisation de l'emploi en partenariat avec l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Par ailleurs, la CGT a attiré l'attention sur le fait que dans la métallurgie, les acteurs du secteur n'ont pas anticipé les difficultés de recrutement dans certains métiers (chaudronnier, soudeurs, etc.). À ce titre, l'organisation syndicale souligne que la pénurie d'offre de travail qui touche ces emplois appelle à dépasser les grilles de classification fondées sur la fonction et le poste de travail pour mieux prendre en compte les qualifications des salariés. Dans la métallurgie, il n'est pas rare que certains salariés diplômés d'un Bac+2 soient surqualifiés pour le poste qu'ils occupent en travaillant à la chaîne. L'UIMM a précisé que son futur système de classification s'appuiera sur la définition de l'emploi.

### *Régionaliser l'exercice de prospective*

La régionalisation est perçue comme un des modules indispensables au prochain exercice<sup>7</sup>. Il existe plusieurs méthodologies pour régionaliser l'exercice de projection. Dans le cadre du Plan Investissement Compétences (PIC), la Dares a décliné par régions les projections d'emploi nationales de l'exercice « Les métiers en 2022 ». Il est également possible d'affiner cette méthode en prenant en compte la spécificité des régions. La déclinaison régionale des projections de départs en fin de carrière pourrait être réalisée par l'INSEE. La DGEFP a également souligné l'importance d'impliquer les acteurs de la formation et de l'orientation au niveau régional, la région étant devenue l'échelon pertinent sur ces questions depuis la loi du 5 mars 2014. Les CARIF-OREF ont enfin insisté sur la nécessité de croiser les résultats issus de PMQ avec des travaux régionaux qui reposent sur une maille plus fine. Ils pointent la nécessité de prendre en considération les inégalités régionales dans le prochain exercice.

### *Intégrer les mobilités professionnelles dans les projections*

Sur le module « mobilités professionnelles », l'OPCA de la construction a insisté sur l'importance de penser l'articulation entre mobilité professionnelle et mobilité géographique : quels sont les ressorts de ces deux mobilités et leur lien ?<sup>8</sup>

### *Anticiper l'évolution des compétences*

Le CEREQ appelle à la vigilance sur la notion de « compétence » qui est hétérogène et non stabilisée. Afin de ne pas conduire le prochain exercice à des résultats aux tendances très générales et pour ne pas limiter sa portée opératoire, il apparaît utile de centrer l'analyse des compétences sur certains métiers en articulant les approches quantitatives et qualitatives. À ce titre, le MEDEF a insisté sur la capacité à identifier les métiers et les compétences émergents en s'appuyant sur les expériences étrangères : la Belgique et l'Autriche sont les deux pays qui ont croisés les études, les entretiens avec des experts et l'analyse de terrain<sup>9</sup>.

### *Prendre en compte l'évolution des formes d'emploi et l'impact des départs en fin de carrière*

Les formes d'emploi et les modes d'alimentation des métiers sont aujourd'hui questionnés par la digitalisation et d'autres phénomènes encore mal mesurés comme la transition écologique et l'émergence de nouveaux secteurs d'activité. Dans ce contexte, la DGEFP et la CGT ont rappelé que l'évolution des formes d'emploi doit être prise en compte : quid de l'évolution du salariat ? À l'instar du phénomène d'externalisation apparue il y a trente ans dans le secteur du nettoyage industriel, le prochain exercice devra capter les transformations dans la façon dont s'exercent les métiers. L'U2P a demandé si l'exercice de prospective ou des travaux thématiques prendraient en compte l'évolution des modes de formation,

<sup>7</sup> La réflexion devra porter sur l'ensemble du territoire français en incluant les Outre-mer.

<sup>8</sup> La Dares publiera prochainement une étude sur le sujet avec une attention particulière portée sur la mobilité au sein du couple.

<sup>9</sup> La Dares publiera prochainement un *benchmark international* sur les projections d'emplois, de métiers et de compétences.

notamment l'apprentissage très présent dans les métiers de l'artisanat et compte tenu des enjeux liés à la mise en place d'un plan de transformation de l'apprentissage.

L'incertitude qui entoure l'exercice est limitée par le fait que 80 % des postes à pourvoir d'ici à 2022 sont des départs en fin de carrière. Sur ce point, l'OPCA de la construction a invité à s'interroger sur l'impact de ces départs en fin de carrière massifs : vont-ils accélérer la modification des métiers (automatisation, etc.) ? Pour la DGEFP, la question des départs en fin de carrière doit être articulée avec l'évolution des conditions de travail.

## 5.2/ Quels sont les enjeux du prochain exercice ?

### *L'importance de la dimension utilisateur*

L'exercice PMQ repose sur une approche très structurée et méthodique qui ne permet pas de capter les signaux faibles à un horizon de dix ans. C'est pourquoi, le CNEFOP a rappelé qu'il était primordial de « *mettre en relai les acteurs* » en s'appuyant sur les remontées de terrain en provenance des entreprises et des observatoires. La constitution d'un espace de réflexion parallèle permettrait de mieux identifier les besoins des acteurs.

Le prochain exercice devra donc être construit en s'appuyant sur les différents usages des utilisateurs et des publics cibles (jeunes et enseignants pour l'ONISEP, établissements d'enseignements supérieurs autonomes dans la gestion de leur formation pour la DGESIP). La clé de cette appropriation passera par des innovations dans la manière de restituer l'exercice : d'une part en communiquant des éléments de résultats à des étapes intermédiaires, d'autre part en proposant de nouveaux formats de communication et de valorisation. Pour ce faire, le CNEFOP a suggéré que les livrables PMQ soient travaillés à une maille plus fine (au niveau de la branche) pour pouvoir avoir un impact opérationnel (sur les fiches ROME par exemple).

### *L'horizon des projections*

Pôle Emploi a souligné que les projections d'emplois par métiers à cinq ans étaient un bon horizon. Sur ce point, l'APEC a considéré qu'un point de projection intermédiaire à cinq ans serait utile pour éclairer les plans d'action, les projections à dix ans étant plus adaptées au travail d'étude.

### *Analyser les métiers plus finement*

Le CEREQ a alerté sur la perspective d'une refonte de la nomenclature PCS à l'horizon 2020 dans le cadre d'une harmonisation européenne et son incidence potentielle sur les projections de métiers par Familles professionnelles (Fap). La Dares - associée au groupe de travail du CNIS sur le sujet – a précisé que la nouvelle nomenclature des PCS conservera le pont qui existe aujourd'hui avec la nomenclature ROME afin de préserver la continuité des exercices de prospective dans le temps. Afin de ne pas perdre en opérationnalité, l'APEC a alerté sur le risque d'une trop forte agrégation de métiers : les Familles professionnelles (Fap) des cadres administratifs, comptables et financiers et des cadres commerciaux et technico-commerciaux regroupent des métiers qui gagneraient à être distingués plus finement.

### 5.3/ Quelles contributions des membres à l'exercice ? Quel(s) partenariat(s) noué(s) ?

Le Commissaire général de France Stratégie et la Directrice de la Dares ont insisté sur l'importance de l'appropriation de l'exercice et sur la nécessité de nouer des partenariats avec les membres du CO.

Trois offres de service ont été proposées :

- Sur l'intérêt d'analyser les métiers à une maille plus fine, ADECCO a proposé de partager les outils qu'elle met en place pour comprendre l'évolution de l'emploi au niveau local à travers ses mille agences d'intérim.
- Dans le cadre du projet OSONS avec l'ONISEP, l'association *l'Alliance Industrie du Futur* - dont l'UIMM est un membre fondateur - produit des référentiels sur l'évolution des métiers de la maintenance, de la *supply chain* (ou logistique) et du management qui pourront alimenter le prochain exercice.
- Le MEDEF a lancé une enquête auprès de ses entreprises sur l'évolution des compétences à court terme (5 ans). Les résultats seront publiés courant avril et pourront également alimenter les travaux de PMQ.

Une collaboration a été évoquée :

- Sur l'évolution des compétences, l'APEC a proposé de collaborer sur certains métiers de cadres.

## 5/ Liste des membres présents lors du Comité d'orientation

<b>PRENOM</b>	<b>NOM</b>	<b>ORGANISME</b>
Renaud	<b>DAMESIN</b>	ADECCO
France	<b>HENRY-LABORDÈRE</b>	ADECCO
Gaël	<b>BOURON</b>	APEC
Luc	<b>CHEVALIER</b>	CARIF-OREF
Linda	<b>OULMANE</b>	CARIF-OREF
Mickaële	<b>MOLINARI-PERRIER</b>	CEREQ
Gilles	<b>LECUELLE</b>	CFE-CGC
Patrice	<b>LE ROUE</b>	CFTC
Boris	<b>PLAZZI</b>	CGT
Richard	<b>DUHAUTOIS</b>	CNAM-CEET
Catherine	<b>BEAUVOIS</b>	CNEFOP
Karine	<b>JAN</b>	CPME
Anne-Juliette	<b>BESSONE</b>	DARES
Aurore	<b>DESJONQUÈRES</b>	DARES
Alexis	<b>EIDELMAN</b>	DARES
Selma	<b>MAHFOUZ</b>	DARES
Fabienne	<b>ROSENWALD</b>	DEPP
Mathieu	<b>JEANNENEY</b>	DG Trésor
Harry	<b>PARTOUCHE</b>	DG Trésor
Bruno	<b>CLÉMENT-ZIZA</b>	DGEFP
Franck	<b>JARNO</b>	DGESIP
Claire	<b>MARBOT</b>	DREES
Yves	<b>VEYRIER</b>	FO
Fanny	<b>COSTE</b>	FORCO
Marie-Hélène	<b>MIMEAU</b>	FORCO
Sandrine	<b>ABOUBADRA-PAULY</b>	France Stratégie
Gilles	<b>DE MARGERIE</b>	France Stratégie
Jean	<b>FLAMAND</b>	France Stratégie
Hélène	<b>GARNER</b>	France Stratégie
Cécile	<b>JOLLY</b>	France Stratégie
Boris	<b>LE HIR</b>	France Stratégie
Sylvain	<b>LARRIEU</b>	INSEE
Odile	<b>MENNETEAU</b>	MEDEF
Marie-Claude	<b>GUSTO</b>	ONISEP
Marie	<b>FERHAT</b>	OPCA
Frédéric	<b>LAINÉ</b>	Pôle Emploi
Jean-Christophe	<b>SCIBERRAS</b>	Solvay Group
Nathalie	<b>ROY</b>	U2P
Françoise	<b>DIARD</b>	UIMM