



**MEDEF**

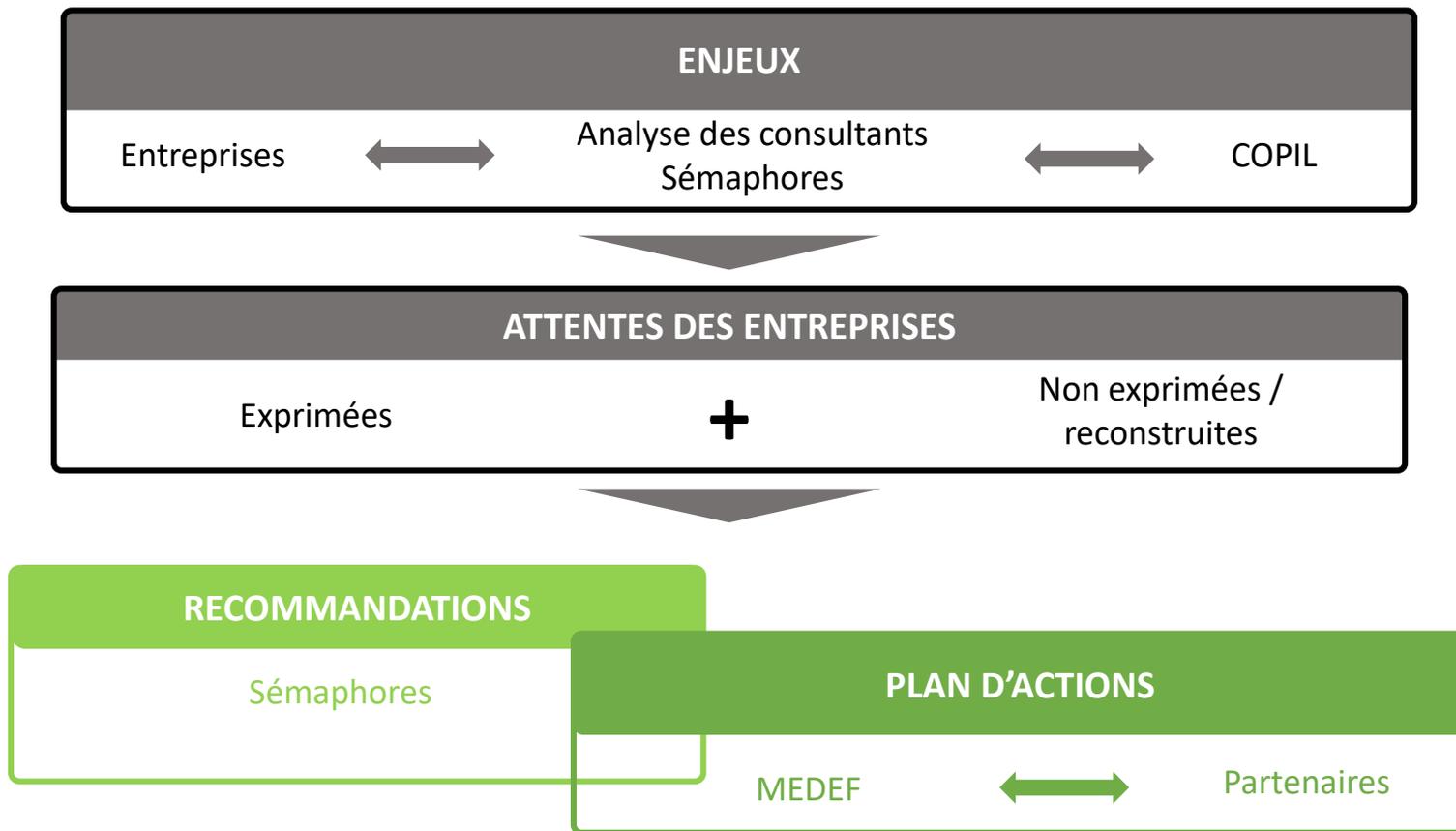
## Etude sur l'impact des transitions verte et numérique sur les métiers, les compétences et les besoins de formation

*Comité de pilotage de travail / Volet Plan d'actions*

*4 mai 2017*

Carine SEILER / Laetitia DANSOU

# DÉROULEMENT ET OBJECTIFS DU COMITÉ DE PILOTAGE



The background features several abstract blue lines and shapes. A thick blue line descends from the top left. A thin blue line curves from the bottom left towards the center. Two thin blue lines extend from the center towards the right side of the slide. A light blue, irregular, rounded shape is positioned on the left side, partially overlapping the thick blue line.

Ouverture de la séance :  
L'étude Transitions, 1 an après

## LA GENÈSE DE L'ÉTUDE ET SES OBJECTIFS

- Pour le MEDEF, la nécessité de disposer d'une analyse de l'impact des transitions verte et numérique sur les entreprises et en particulier sur les emplois, les besoins de compétences et les besoins de formation.
- Décision en 2016 de commander une étude portant sur les dynamiques, les enjeux et les impacts de ces transitions permettant de répondre aux questions suivantes :
  - Quelles sont les activités de l'entreprise impactées par ces mutations ?
  - Quels sont les types de collaborateurs impactés par ces mutations ?
  - Quel impact sur les métiers *traditionnels* ?
  - Quelles sont les compétences identifiées par les entreprises comme nécessaires à ces mutations ?
  - Comment les entreprises ont-elles adapté les compétences de leurs collaborateurs pour faire face à ces enjeux ?
  - Dans cette optique, quelles ont été les formations suivies ?
  - L'offre de formations disponible est-elle pertinente et adaptée aux enjeux ? Que manque-t-il ?
  - La formation mobilisée par les entreprises tient-elle compte de nouvelles modalités pédagogiques ou de nouveaux contenus ?
  - Comment valoriser ces compétences nouvelles ?

## L'étude conduite en trois temps, correspondant à trois objectifs :

- 1. Une revue des travaux existants sur les deux transitions**, visant à identifier la structure et les tendances des productions, dans une approche cartographique :
  - Qui les commande ou les publie ?
  - Quels contenus ces travaux développent-ils ?
  - Quels points de consensus et de dissensus ?
  - Quels sont les secteurs, métiers ou compétences particulièrement concernés ?
  - Quels sont les manques que révèlent ces travaux ?
- 2. Une analyse des données issues des « job boards »** (offres de recrutement des entreprises) pour déceler si les tendances identifiées dans les études & rapports se retrouvent dans les métiers & compétences exprimés dans les offres d'emploi.
- 3. Des entretiens au sein de 25 entreprises, dans les secteurs touchés par les transitions** afin de recueillir des éléments concrets et précis sur les pratiques des entreprises, afin d'accompagner, voire d'anticiper les mutations, en matière d'emploi, de compétences & de formation.



# LES ENJEUX DES TRANSITIONS

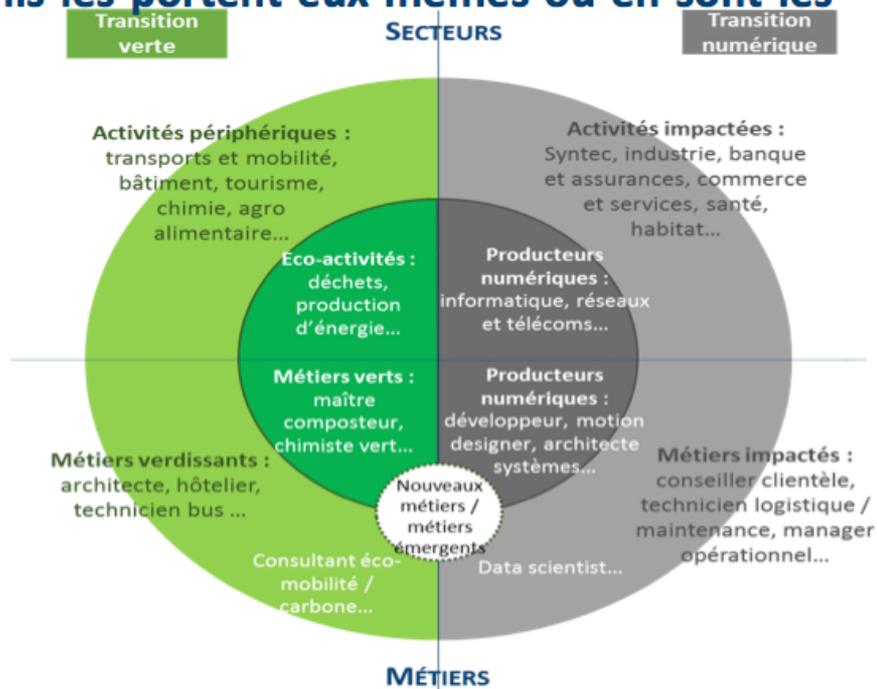
The background features several abstract blue lines and shapes. A thick blue line descends from the top left. A thin blue line crosses it from the bottom left. A light blue line curves from the left towards the center. Two thin blue lines extend from the center towards the right edge. A light blue, irregular shape is located on the left side, partially overlapping the thick blue line.

# Les enseignements de la revue de travaux

- Des travaux concentrés sur un « noyau dur » de secteurs et de métiers qui sont au cœur des transitions, au sens où ils les portent eux-mêmes ou en sont les producteurs.

- Au-delà de ce noyau dur, un cercle concentrique plus large concerne les secteurs et métiers fortement impactés.

- A la croisée de ces deux champs, les métiers nouveaux ou émergents peuvent se situer dans un secteur « noyau dur » comme dans un secteur impacté.



**L'ensemble des travaux s'accordent à dire que les métiers nouveaux sont peu nombreux en comparaison des métiers impactés ou transformés.**

# Les enseignements de la revue de travaux

## ■ L'essentiel des travaux porte sur les volets métiers

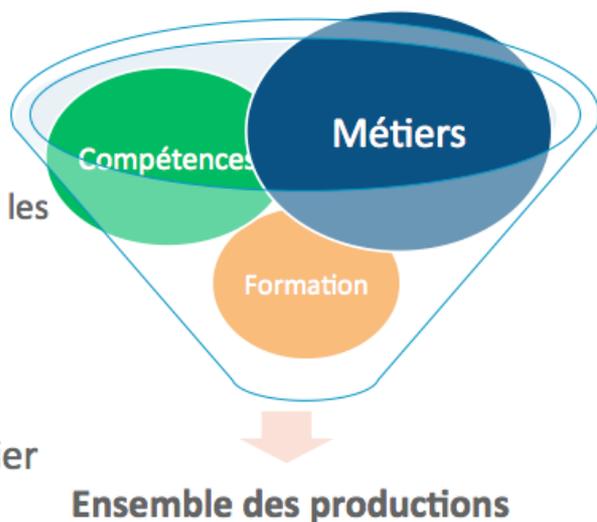
- Une part identifie les besoins de compétences et quelques travaux vont jusqu'aux problématiques de formation (nécessité d'avoir en amont identifié les métiers et qualifié les compétences)
- Globalement, les enjeux d'appariement restent à construire

## ■ Une différenciation entre compétences techniques et compétences transversales dans les travaux cherchant à identifier les compétences faisant l'objet d'évolutions ou de transformations

- Les travaux sur l'identification de l'offre de formation sont quasiment toujours en lien avec les compétences techniques / spécifiques & s'intéressent moins aux compétences transversales ...
- ... ce qui ne signifie pas que celles-ci sont moins importantes ou moins stratégiques, mais que les compétences techniques / spécifiques sont mieux cernées et donc mieux prises en compte.

→ *Objet à mieux documenter à l'occasion de travaux à venir.*

## ■ L'identification et la mise en visibilité de bonnes pratiques identifiées dans les entreprises est un sujet peu traité à ce jour



# Les enseignements des entretiens en entreprises

## Que veulent dire transition verte et numérique pour les acteurs ?

> Du plus restrictif au plus large, quelques exemples de « définitions » formulées en entretien



### Une transition portée par les normes

La transition verte, c'est le tri des déchets.

La transition verte, c'est quand on améliore les performances énergétiques.

La transition verte, c'est la RSE.

La transition verte, c'est à la fois des enjeux sociétaux, l'épuisement climatique... Les entreprises doivent adapter leurs fonctions achat, leurs manières de produire, de distribuer, de concevoir...

On attend que vous nous disiez ce que veulent dire les transitions...

La transition numérique, c'est tout ce qui concerne Internet.

La transition numérique, c'est les GAFAs et l'uberisation de l'économie.

La transition numérique, c'est l'automatisation.

La transition numérique, vous voulez dire la digitalisation ?

La transition numérique, c'est de nouveaux usages.

La transition numérique, c'est une remise en question de tout ce qu'on pensait, savait, faisait.



### Une transition portée par les besoins Marché

# Les transitions, qu'est-ce que cela signifie pour les entreprises ?

De nouveaux matériels  
et outils (hard)



De nouveaux business  
models ou des remises  
en question des  
modèles existants



Des transformations  
dans l'organisation du  
travail



De nouveaux logiciels  
et espaces virtuels  
(soft)



De nouvelles normes et  
exigences exogènes



Un creusement du gap  
générationnel



De nouvelles attentes  
ou demandes des  
clients



De nouveaux risques



Des transformations  
des métiers et des  
disparitions à la marge



# Les impacts sur le volet Emploi / Compétences perçus par les entreprises

Des prises de conscience diversifiées de l'impact des transitions

... Mais des constats partagés

**Un changement de tous les métiers**

**Une transformation de l'organisation du travail**

**... Qui imposent plus de transversalité dans l'entreprise et dans les compétences détenues**

En complément, certains évoquent :

**Des besoins de profils plus élevés que les universités ou écoles forment (encore) peu à ces enjeux & à la polycompétence**

**Un clivage générationnel ou affinitaire**

Des difficultés exprimées pour établir des diagnostics formalisés

**Des difficultés à appréhender la façon de structurer un diagnostic formalisé ...**

**... qui questionnent les processus de GPEC qui supposent des temps longs**



**TRANSITIONS VERTE ET NUMERIQUE :**

**LES SUBIR OU EN FAIRE  
UNE OPPORTUNITE ?**

An overhead view of a collaborative office workspace. Several people are working at desks with laptops, keyboards, and mice. There are papers, notebooks, and a smartphone on the desks. A central white box with a dark border contains the text 'LES ENJEUX POUR L'ENTREPRISE'.

# LES ENJEUX POUR L'ENTREPRISE



**Transitions verte et numérique  
au cœur de la stratégie de l'entreprise**



**Etre plus compétitive**

# TRANSITION NUMÉRIQUE

## Enjeux technologiques

- Collecter, traiter, agréger et exploiter la Data générée
- Intégrer les technologies du futur (robotisation, automatisation, intelligence artificielle, fabrication additive, Blockchain...)
- Intégrer la dématérialisation, la désintermédiation

# TRANSITION NUMÉRIQUE

## Enjeux économiques

- **Prendre en compte les nouveaux comportements, usages et besoins** : personnalisation des produits et services accessibles en tous lieux et en toutes circonstances
- **Adapter l'organisation du travail** : une organisation horizontale pour être plus rapide, plus agile, plus compétitif et être capable d'attirer, de motiver et conserver les talents

# TRANSITION VERTE

- **Des enjeux globaux qui ignorent les frontières :**  
climat, accès aux ressources, qualité de l'air, cycle de l'eau, économie circulaire, mobilité propre, ville durable, biodiversité, etc.

# TRANSITION VERTE

## Enjeux économiques

- **Des opportunités pour orienter les choix stratégiques vers** de nouvelles activités, de nouveaux produits, de nouveaux services
- **Organiser les transitions professionnelles nécessaires sans opposer les secteurs :**  
« Verdir » l'ensemble des métiers et compétences



# **LES ATTENTES DES ENTREPRISES**

# DES BESOINS ET ATTENTES DES ENTREPRISES SUR PLUSIEURS DIMENSIONS

## DÉCRYPTAGE / APPROPRIATION

- ✓ Une difficulté à trouver des appuis & clés de décryptage des transformations en cours, y compris auprès des branches professionnelles
- ✓ Un besoin de guides méthodologiques & d'auto-diagnostics
- ✓ Des souhaits d'éléments de benchmarking, notamment internationaux ou de bonnes pratiques

## METHODE EN LIEN AVEC LE DIAGNOSTIC

Des attentes en termes de méthode pour :

- ✓ développer une vision prospective sur son activité en lien avec le numérique (data, uberisation...) ; identifier les plus-values potentielles de ces transitions ?
- ✓ favoriser la prise de conscience que la numérisation va au-delà de l'automatisation ?
- ✓ réaliser des diagnostics compatibles avec l'accélération des transitions ?
- ✓ faire travailler davantage l'entreprise en transversalité ?
- ✓ inciter les organismes de formation à être en veille, à assurer la formation des formateurs et/ou des accompagnants au changement ?

## INCITATION

- ✓ Des attentes en termes d'incitation (notamment fiscale)
- ✓ Des attentes en termes de labellisation & référencement

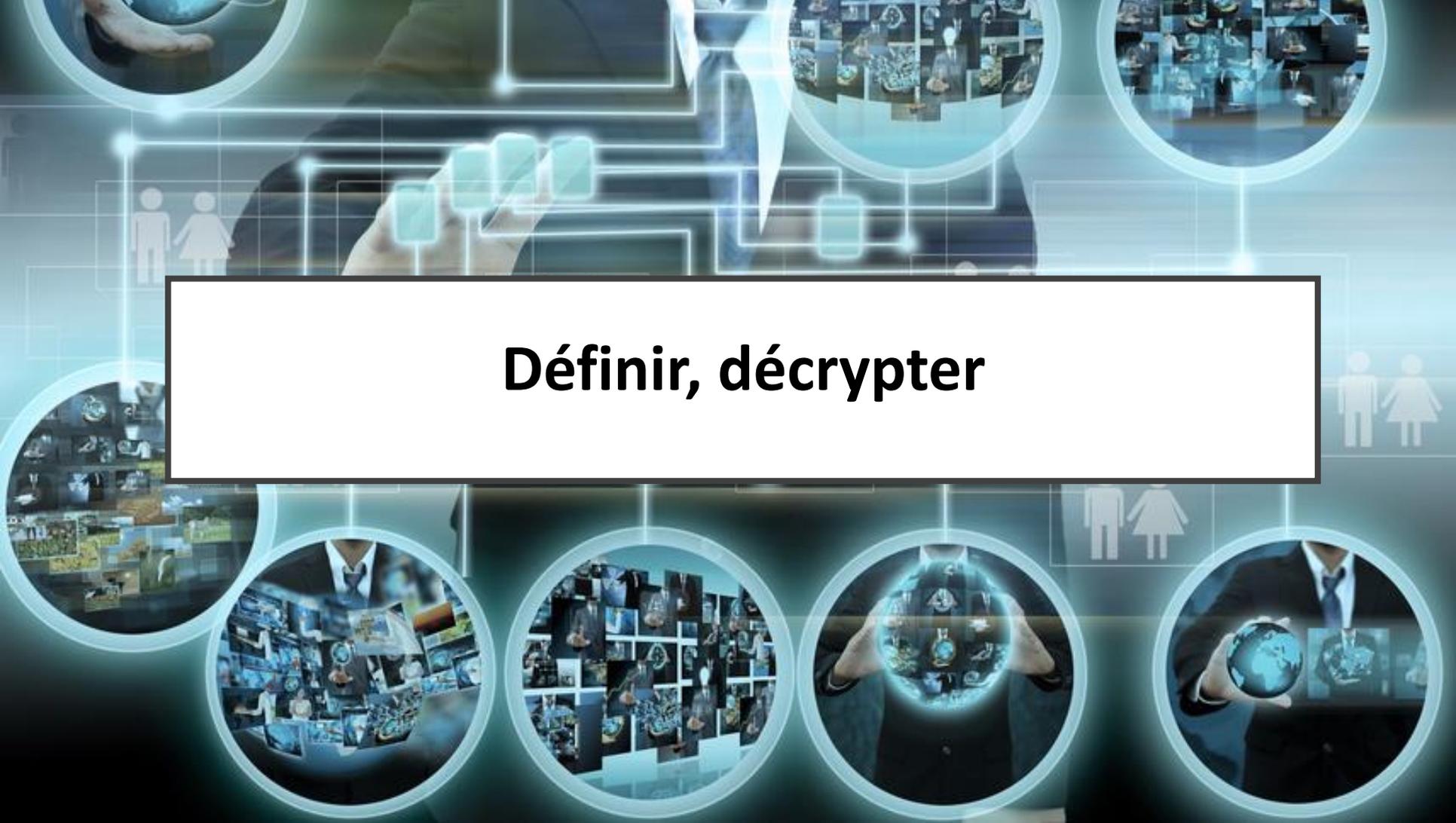
## POLITIQUE RH / RECRUTEMENT

- ✓ Des difficultés pour identifier les compétences requises pour le recrutement de profils spécifiques / expert, dans les entreprises dont ce n'est pas le cœur de métier
- ✓ Des difficultés de sourcing (attractivité) & de fidélisation (adaptation à l'environnement métier de ces profils)
- ✓ La nécessité de penser de nouvelles pratiques & outils de recrutement pour les nouveaux profils, "compatibles" avec les évolutions à venir (soft skills / mode collaboratif)

## EVOLUTION DES COMPETENCES / FORMATION

Des attentes en matière d'adaptation de l'offre de formations à la fois sur le fond et sur la forme :

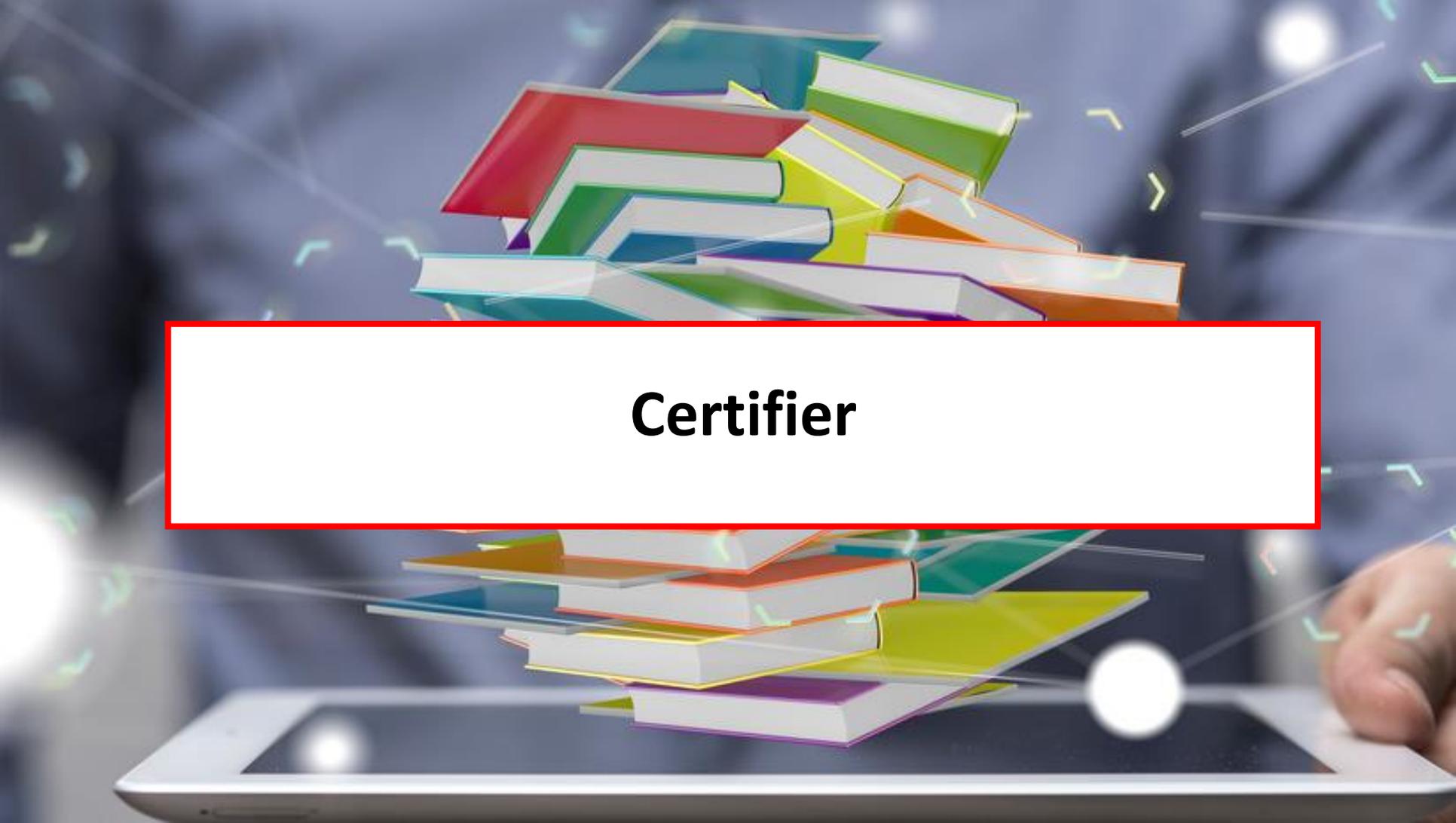
- ✓ Situations apprenantes
- ✓ Développement d'offres de formation sur les impacts du digital sur les métiers : à développer et/ou à mieux faire connaître



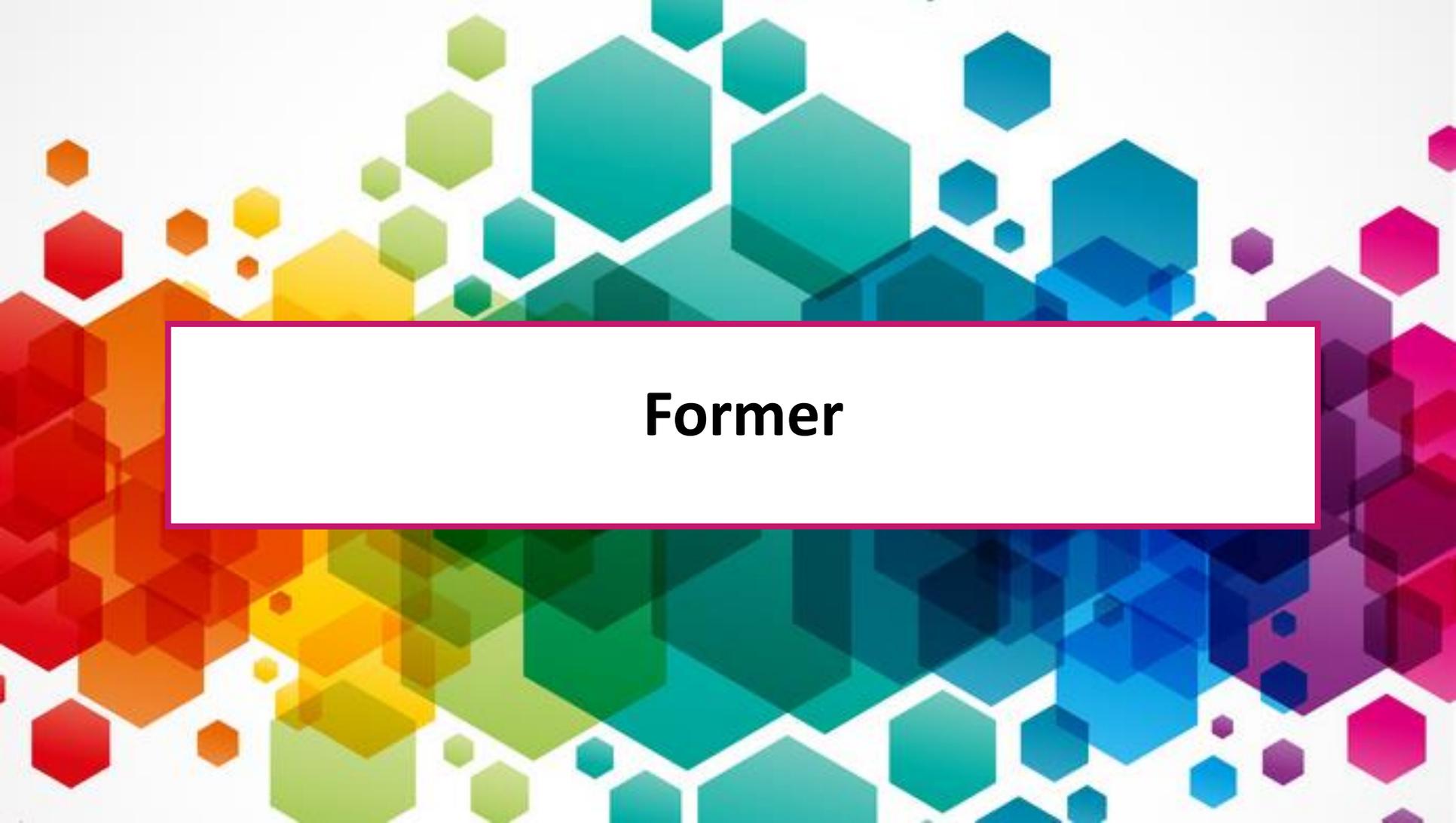
**Définir, décrypter**



**Accompagner**



**Certifier**



**Former**

The image features a dark silhouette of a mountain peak on the left side. Two figures are standing on the peak, their arms raised in a celebratory gesture. The background consists of a vast, hazy mountain range under a soft, overcast sky. A white rectangular box with a thin black border is positioned in the lower-middle part of the image, containing the text.

**Conquérir de nouveaux marchés**



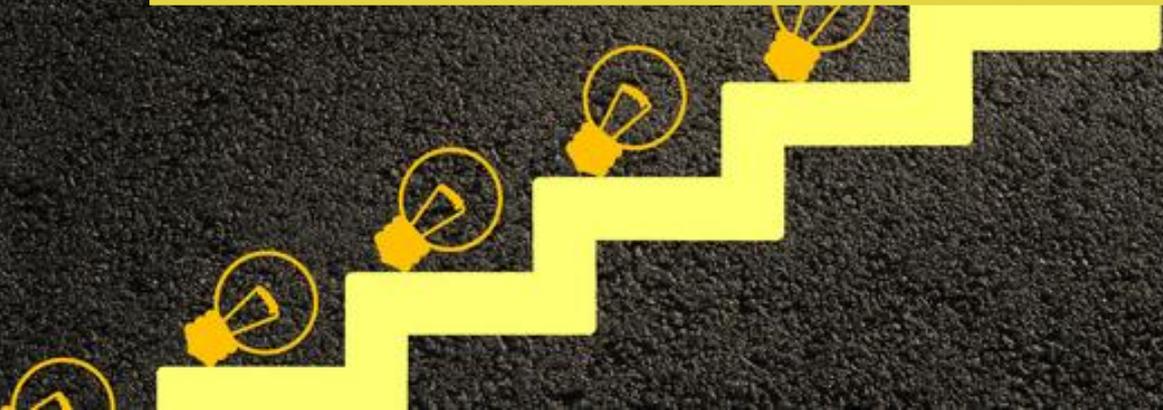
**Développer le potentiel d'innovation,  
de montée en gamme et de création de valeur  
(nouveaux produits, nouveaux usages,  
nouvelles offres, nouvelles interactions...)**

A high-angle, top-down photograph of a diverse group of people, including men and women of various ethnicities, holding their hands together in a circle. They are all smiling and looking towards the center, creating a sense of unity and teamwork. The background is a plain, light color.

**Créer de nouveaux emplois**



**Accélérer l'évolution  
des compétences des salariés**



The background features abstract blue line art. A thick blue line descends from the top left, crossing a thin blue line that slopes upwards from the bottom left. Another thin blue line slopes downwards from the top left. A thick blue line enters from the left, crossing the thin line that slopes downwards. A thin blue line slopes upwards from the bottom left, crossing the thick line that enters from the left. Two thin blue lines slope upwards from the bottom left towards the right side of the page. The text 'Les recommandations de l'étude' is positioned in the upper right area.

## Les recommandations de l'étude

## REPONDRE AUX BESOINS DE DÉCRYPTAGE / FAVORISER L'APPROPRIATION

*Des outils conçus et développés dans une approche intersectorielle avec des déclinaisons sectorielles*

### 1. Mettre à disposition des entreprises une grille d'auto-diagnostic sur les deux transitions qui débouche sur :

- ✓ des pistes d'actions préconisées
- ✓ des bonnes pratiques / illustrations
- ✓ des éléments de benchmark
- ... et qui oriente vers**
- ✓ les études clés du secteur & les institutions ressources

- ✓ l'offre d'accompagnement des entreprises qualifiée par retour utilisateurs

### 2. Construire un guide méthodologique sur la transition digitale

- ✓ Questions à se poser, étapes de réflexion, illustrations d'actions à conduire & bonnes pratiques, opportunités de mobilisation, conditions de réussite & points de vigilance

### 3. Mieux faire connaître le guide MEDEF-Orse sur les initiatives RSE sectorielles qui intègre un volet transition verte

### 4. Proposer aux entreprises des benchmark internationaux :

- ✓ Décryptage des transitions, réponses apportées à la fois sur un plan business & RH, modalités retenues, expérimentations...

**5. Proposer une (nouvelle) approche (méthodo)** de réalisation de **diagnostics « agiles »** permettant de projeter des échéances courtes et des objectifs atteignables pour rythmer la démarche.

**6. Utiliser la data sur l'emploi pour identifier les signaux faibles** (besoins de compétences) en complément des travaux prospectifs (approche méthodologique à partager entre branches professionnelles ?)

## REPONDRE AUX BESOINS DE DÉCRYPTAGE / FAVORISER L'APPROPRIATION *(suite)*

*Des outils conçus et développés dans une approche sectorielle*

7. **Adapter les productions des observatoires à l'usage des entreprises** et proposer notamment des éléments de benchmark, des approches méthodo, des bonnes pratiques, des vidéos des ambassadeurs de la transition numérique ou verte...

8. Poursuivre les productions des observatoires sous un

angle **identification des besoins de compétences**, notamment des polycompétences - soft skills - compétences transversales

9. Réaliser des travaux communs à plusieurs branches sur les **besoins en compétences transverses**.

## REPONDRE AU BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT « SUR MESURE » DES ENTREPRISES (PME/ ETI)

10. **Recenser l'offre d'accompagnement des entreprises sur les transitions** (avec une approche sectorielle) **et la qualifier** par les retours utilisateurs (logique tripadvisor)

11. **Dédier des diagnostics GPEC** proposés par les OPCA aux PME **aux transformations** liées aux transitions verte ou numérique

# LES PRÉCONISATIONS ISSUES DES TRAVAUX

## REPENSER LA POLITIQUE DE CERTIFICATION A L'AUNE DES TRANSITIONS

12. Créer un **CleA compétences clés numériques interprofessionnel** avec déclinaisons sectorielles

13. **Affirmer le rôle des branches professionnelles** sur la définition des **référentiels de compétences et de certification** (titres professionnels, CQP & CQPI, modules complémentaires...)

14. Mieux investir les CPC et les commissions **d'habilitation des diplômes de l'Enseignement Supérieur** afin de **peser sur l'évolution des référentiels** en lien avec les travaux des OPMQ sur les transitions

## ADAPTER L'OFFRE DE FORMATION AUX TRANSITIONS

15. **Recenser au niveau sectoriel l'offre de formation** disponible en lien avec les transitions pour la mettre en visibilité des entreprises

16. **Structurer une offre de formation sur les transitions au niveau de la branche** financée sur les fonds mutualisés (susciter une offre qui n'existe pas) **et au niveau national interpro** (appels d'offre nationaux, ADEC, ...), incluant les investissements nécessaires

17. **Déployer des formations de dirigeants** sur les transitions

18. **Financer la conception de nouveaux référentiels de**

**formation, en lien avec les transitions** (logique R&D)

19. **Favoriser la mutualisation des plateaux techniques, notamment dans le cadre des Campus des Métiers et des Qualifications** afin de disposer de plateaux techniques adaptés aux nouveaux besoins

20. **Lever les obstacles au financement de « parcours »**: passer d'un suivi du temps passé au suivi des activités de la personne (notamment pour les formations online) et de ses acquis

## METTRE EN PLACE UN COMITE D'ETHIQUE

### 21. La création du comité d'éthique sur le numérique

pourrait aborder :

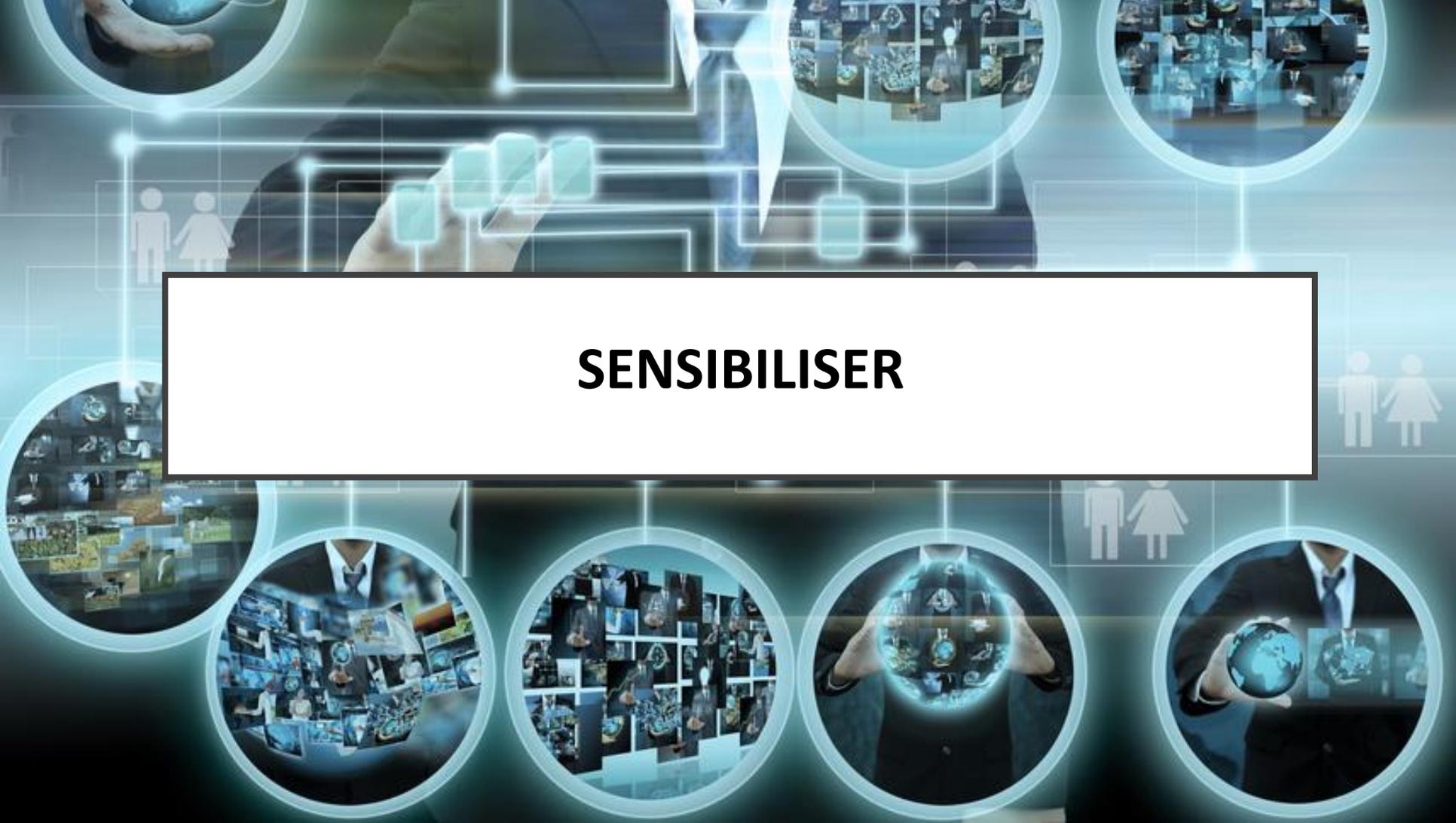
- ... les questions de **l'usage de la data** et de ses limites
- ... les enjeux liés aux nouveaux usages des outils digitaux et notamment **droit à la déconnexion**
- ... les enjeux de **cyber-sécurité**

... plus globalement les **impacts possibles et les risques** liés au développement du numérique et formuler des propositions ...

### 22. Mobiliser les correspondants de la CNIL dans les entreprises (sur le volet data interne & externe)



# PLAN D' ACTIONS



**SENSIBILISER**



# DEFINIR LA TRANSITION NUMERIQUE ET LA TRANSITION VERTE

- **La transition verte c'est quoi ?**
- **La transition numérique c'est quoi?**
  
- **Des éléments de définition à travers la réalisation d'une vidéo pédagogique sur chaque thématique**



## **FAIRE DE LA VEILLE SUR L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS LIÉS AUX TRANSITIONS NUMÉRIQUE ET/OU VERTE**

- **Sur les transitions numérique et verte:**
  - Vulgarisation des productions des observatoires de branches (OPMQ)



## FAIRE DE LA VEILLE SUR L'EVOLUTION DES METIERS LIES AUX TRANSITIONS NUMERIQUE ET/OU VERTE

- **Sur la transition numérique:**
  - **Benchmark international** sur la transition numérique
  - Mettre en place un système permettant
    - **le recueil et l'analyse des besoins en compétences**
    - **l'identification des signaux faibles et leur impact sur les métiers de l'entreprise.**



# METTRE A DISPOSITION DES TPE-PME DES OUTILS OPERATIONNELS ET PRATIQUES

- **Auto-diagnostic** d'évaluation de la maturité numérique
- **Guides méthodologiques MEDEF** traitant des différents aspects de la transition verte
- **Films sur le modèle du programme « Beau Travail ! »** pour informer sur les métiers impactés par les transitions numérique et verte.



**FORMER**



## **DÉPLOYER DES OFFRES DE FORMATION DÉDIÉES AUX DIRIGEANTS TPE-PME**

- **MOOCs sur la transition numérique et sur la RSE au sein du Campus numérique MEDEF**
- **Programme d'incubation et d'accélération internationale pour les dirigeants de TPE-PME dans le cadre de leur stratégie de transformation numérique**



## **FORMER À L'ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE ET VERT**

- **Enseignement dès l'école primaire des connaissances de base numériques**
- **Création d'un Cléa numérique interprofessionnel**
- **Intégration de blocs de compétences numériques et vertes transversales au sein des référentiels d'activités des certifications**



## FORMER À L'ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE ET VERT

- **Identifier le niveau de compétences** numériques et vertes exigées pour l'exercice de chaque métier visé par le diplôme
- **Prise en compte des dimensions numériques et vertes** au sein des CPRDFOP

The background is a light teal color with various business-related icons scattered throughout. These include a lightbulb, a globe, a pie chart, a gear, a person icon, a checkmark, a magnifying glass, a location pin, a cloud, a smartphone, a document with arrows, an envelope, and several plus signs. The central text is enclosed in a white rectangular box with an orange border.

# **PROPOSER UN ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE AUX TPE-PME**



# **CONSTRUIRE DES DIAGNOSTICS AGILES EN MATIERE DE TRANSITION NUMERIQUE**



# **CRÉER UNE CHARTE DU BON USAGE DE LA DATA AU SEIN DE L'ENTREPRISE.**



**FINANCER**



**DÉDIER DES FONDS MUTUALISÉS  
POUR RÉALISER DES DIAGNOSTICS  
GPEC AU SEIN DES TPE-PME AU  
REGARD DES TRANSITIONS  
NUMERIQUE ET VERTE**