



Thierry Cadart
et Éric Chevée

Cliquez ou appuyez ici pour
entrer une date.

**Changements
systémiques
et ruptures :
repenser
notre approche des
compétences**

CE DOCUMENT D'ORDRE INTÉRIEUR
NE PEUT ÊTRE NI DIFFUSÉ NI PUBLIÉ

CHANGEMENTS SYSTEMIQUES ET RUPTURES : REPENSER NOTRE APPROCHE DES COMPETENCES

Projet d'étude du Conseil économique, social et environnemental

présenté par

Thierry Cadart
et Éric Chevée

au nom de la

commission permanente Travail et Emploi

Sommaire

ÉTUDE

6

Introduction	7
I - UN MONDE DU TRAVAIL EN TENSION SOUS L'EFFET DES TRANSFORMATIONS EN COURS.....	12
A - Les transformations majeures qui reconfigurent le monde du travail..	12
1. La transition environnementale, un enjeu structurant pour l'emploi, les compétences et les territoires.....	12
2. IA et compétences : des transformations ambivalentes.....	15
3. Les compétences au cœur des enjeux de réindustrialisation et de souveraineté	17
4. Transition démographique : une double pression sur l'emploi.....	19
B - Quels impacts pour le travail et les acteurs de l'entreprise ?	21
II - UN ECOSYSTEME TRANSFORME MAIS SOUS CONTRAINTES ...	25
A - Une réforme qui n'atteint pas ses objectifs affichés	25
1. Un bouleversement effectif du système par la réforme de 2018.....	26
2. Des promesses non tenues, en particulier celle de simplification	27
B - Tensions sur les ressources.....	29
1. Le financement de l'apprentissage : un enjeu de soutenabilité révélateur d'un déficit de vision stratégique à long terme	29
2. Le financement du plan de développement des compétences : la question des PME.....	30
C - Des fondamentaux mis en questionnement	31
1. Classifications et compétences : un tandem en recherche de cohérence.....	31
2. La reconnaissance des apprentissages informels : un angle mort persistant	32
3. La formation, coût immédiat ou investissement stratégique ?	38
III - UNE MOBILISATION COLLECTIVE POUR UNE NOUVELLE APPROCHE DES COMPETENCES	40
A - Des outils à améliorer	40
B - De nouvelles voies à explorer.....	44
1. L'entreprise apprenante : un cadre organisationnel pour affronter les transformations	45
2. Faire du CPF le point de convergence entre liberté individuelle et stratégie collective ?	47
3. Vers une meilleure objectivation des habiletés socio-cognitives dans les classifications	49
4. Mieux reconnaître les talents invisibles	51
Conclusion.....	54

ANNEXES**55**

N°1 Composition de la commission permanente Travail et Emploi à la date du vote	56
N°2 Liste des personnes auditionnées	57
Glossaire	58
Bibliographie	60
Table des sigles	64

Sommaire

Sommaire Page Impaire

Étude

Présentée au nom de la commission permanente Travail et
Emploi

L'ensemble du projet d'avis a été adopté au scrutin public par [Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.](#) **voix** et [Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.](#) **abstentions**

CHANGEMENTS SYSTEMIQUES ET RUPTURES : REPENSER NOTRE APPROCHE DES COMPETENCES

Thierry Cadart
et Éric Chevée

Introduction

1

2 Nous sommes durablement entrés dans un monde qui se transforme de plus en
3 plus vite et d'une manière souvent inquiétante. Vieillesse de la population,
4 développement de l'Intelligence artificielle (IA), risques géopolitiques qui s'aggravent,
5 dérèglements climatiques en cours, raréfaction de certaines ressources, nécessité
6 d'agir pour limiter les effets de la crise écologique : ces transformations sont souvent
7 présentées distinctement, alors même qu'elles s'inscrivent dans un ensemble de
8 ruptures interdépendantes. Elles se renforcent ou se contraignent mutuellement et
9 reconfigurent simultanément les modèles productifs, l'organisation du travail, les
10 trajectoires professionnelles et les équilibres territoriaux.

11 Le travail est au cœur de ces transformations. Maîtrise de l'empreinte
12 environnementale, adaptation aux conditions climatiques difficiles, maîtrise et
13 compréhension des avancées technologiques, tension démographique, interrogations
14 sur le sens et les conditions de travail qui percutent les parcours individuels et qui,
15 dans certains secteurs, pèsent sur les capacités de recrutement. Dans ce contexte de
16 ruptures, marqué par ces transformations majeures, l'enjeu est d'adapter les
17 compétences pour développer collectivement la capacité à penser les arbitrages, les
18 priorités et les transformations nécessaires afin de concilier soutenabilité
19 environnementale, cohésion sociale et qualité du travail.

20 Dans le même temps, l'économie française peine à inclure les jeunes, en particulier
21 ceux sans qualification sur le marché du travail ou à conserver les seniors en emploi
22 comme en témoignent les taux d'emploi de ces deux catégories comparés à nos
23 voisins européens. L'actuelle approche des compétences en France freine l'inclusion
24 effective sur le marché du travail. Une vision alternative mérite donc d'être explorée.

25 Pour faire face à ce contexte d'incertitude et de transformation miser sur
26 l'accumulation des connaissances, vouloir maîtriser tous les processus est illusoire.
27 Pour les individus comme pour les organisations et les entreprises s'impose la
28 nécessité de développer leurs capacités d'adaptation. Cet état de fait vient renouveler
29 fortement les réflexions sur la formation initiale, par exemple avec les effets de l'IA sur
30 l'acquisition, la vérification et la mise en œuvre des savoirs. Sujet passionnant mais
31 qui, par son ampleur et par son périmètre, dépasse le cadre de ce travail, même si
32 nous devons avoir en tête ces problématiques tout au long de notre étude. Dès lors,
33 cette étude se centrera sur l'approche par les compétences, tout en prenant en
34 compte, pour des raisons de cohérence et de compréhension, les enjeux de formation
35 et les impacts des transformations en cours, qui constituent un cadre essentiel mais
36 dépassent le périmètre principal de ce travail.

37 La commission Travail et Emploi du Conseil économique, social et
38 environnemental (CESE) qui a fait des questions du travail l'axe principal de sa
39 mandature s'est confrontée dans ses réflexions à ces transformations. Très souvent,
40 elle a fait le constat que la question des compétences à mettre en œuvre dans le travail
41 était fortement impactée.

1 Dans une dimension stratégique forte le sujet des compétences et des
2 qualifications adresse les questions de souveraineté (faire en sorte que notre pays
3 continue à savoir produire des médicaments, ou gérer des data de façon sécurisée...),
4 de cohésion sociale (permettre à chacun d'accéder à ces compétences, marché du
5 travail inclusif, ...) et d'efficacité (permettre que les entreprises et les fonctions
6 publiques sachent s'adapter, évoluer, ...). Sur ce dernier point, comme le souligne la
7 note de la Direction générale du Trésor¹, la baisse des performances scolaires
8 observée depuis trente ans en France, combinée à des inégalités sociales et de genre
9 particulièrement marquées, pèse directement sur la productivité et compromet le
10 potentiel de croissance de l'économie française, ce qui rappelle combien l'amélioration
11 des compétences est un levier économique majeur.

12 Une information fait sens : 6 à 24 mois pour la durée de vie d'une compétence
13 technique² aujourd'hui contre 20 à 30 ans en 1980³. La question des compétences se
14 pose différemment : elles peuvent être plus diffuses, plus transverses mais ne pouvant
15 s'exercer que dans un contexte défini. Elles peuvent se développer en formation, ou
16 en relation avec des collègues, ou dans d'autres moments de la vie, prendre la forme
17 d'habiletés socio-cognitives mais en s'appuyant sur des connaissances solides. Sans
18 savoir, il n'y a pas de compétences. Pour guider cette étude, le CESE s'est posé quatre
19 questions sur les compétences nécessaires pour réussir les transformations en cours :
20 comment les définir, comment les acquérir, comment les évaluer, comment les faire
21 reconnaître ?

22 Les dispositifs d'acquisition et de reconnaissance des compétences sont en
23 mutation. Dans le cadre de la loi de 2018 Avenir Pro⁴, l'écosystème de la formation
24 s'est transformé mais la mise en œuvre de ces réformes pose aujourd'hui des
25 difficultés, en particulier de soutenabilité financière, et reste au milieu du chemin en ce
26 qui concerne le défi du développement des compétences.

27 Pour relever ces défis, il faut élargir les dispositifs d'acquisition des compétences,
28 par exemple en interrogeant le concept de l'organisation apprenante, affronter la
29 question de la conciliation des parcours et des attentes individuelles avec les besoins
30 de l'entreprise, mener ces transformations en sécurisant les salariés sur la pérennité
31 de leur expertise et la reconnaissance de leurs qualifications au sein de leur métier ou
32 dans le cadre d'une évolution professionnelle.

33

1 Direction générale du Trésor. BARDE, Vincent ; LECLAIR, Blaise. « La performance du système éducatif en France : quels enjeux économiques ? ». Trésor-Éco, n° 377, 2 décembre 2025.

2 L'obsolescence des compétences est un concept théorisé par Josh Kaufman en 1974.

3 Observatoire des Compétences Métiers. « L'obsolescence des compétences dans l'entreprise ». Article en ligne, 21 avril 2022. Disponible sur : <https://www.observatoire-ocm.com/breves/obsolescence-competences/>

4 Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

1. Savoir

Le savoir = des connaissances, en général plutôt théoriques, que l'on a apprises (école, livres, cours, expérience).

C'est ce que l'on peut expliquer, définir, raconter.

2. Savoir-faire

Le savoir-faire = la capacité à mettre un savoir en pratique, à réaliser concrètement une tâche.

On parle souvent d'habileté technique, de gestes ou de méthodes maîtrisées.

3. Compétence

La compétence = la combinaison de savoir + savoir-faire + savoir-être, utilisée dans une situation donnée pour atteindre un résultat.

Définition fréquemment utilisée dans le travail : une compétence = un ensemble organisé de ressources (connaissances, capacités pratiques, comportements) mobilisées pour réaliser une activité professionnelle.

4. Qualification

La qualification = le niveau de reconnaissance formelle d'une personne pour un type d'emploi (diplôme, titre, classification dans une convention collective, certificat, etc.).

Elle indique qu'on est officiellement habilité à exercer un métier à un certain niveau.

On peut avoir du savoir et du savoir-faire sans avoir la qualification officielle (ex. : quelqu'un qui code très bien sans diplôme d'informatique).

UN CONTEXTE JURIDIQUE ET ADMINISTRATIF ÉVOLUTIF, EN GRANDE PARTIE ISSU DE LA LOI DE 2018

Dans le Code du travail, le cadre général des parcours individuels est organisé par référence à la formation professionnelle.

Le cadre général de la formation professionnelle est posé par l'article L. 6111-1 du Code du travail : *« la formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale. Elle vise à permettre à chaque personne, indépendamment de son statut, d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle, ainsi que de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle. Elle constitue un élément déterminant de sécurisation des parcours professionnels et de la promotion des salariés »*. Les connaissances et compétences mentionnées dans cet alinéa « prennent appui », selon les termes de l'article L. 6111-2, sur le « socle commun » acquis au cours de la scolarité (art. L. 122-1-1 du Code de l'éducation).

Les actions de formation sont définies à l'article L. 6313-2 du Code du travail *« comme un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel »*.

Le Code du travail établit un lien direct entre la formation professionnelle et le développement des compétences.

L'article L. 6313-1 prévoit que :

« Les actions concourant au développement des compétences qui entrent dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle sont :

- 1° Les actions de formation ;*
- 2° Les bilans de compétences ;*
- 3° Les actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience, dans les conditions prévues au livre IV de la présente partie ;*
- 4° Les actions de formation par apprentissage, au sens de l'article L. 6211-2. »*

Le Code du travail utilise le terme de « compétences » mais ne définit pas ce qu'elles sont ou doivent être, laissant à France Compétences le soin d'en définir l'usage opérationnel.

Les compétences occupent une place centrale dans les articles du Code du travail qui traitent des certifications professionnelles. Ainsi l'article L. 6113-1 pose pour principe que *« les certifications professionnelles sont constituées de blocs de compétences, ensembles homogènes et cohérents de compétences contribuant à l'exercice autonome d'une activité professionnelle et pouvant être évaluées et validées »*. Or, France Compétences souligne dans son « Vademecum »⁵ que le

⁵ France compétences. Vademecum sur l'enregistrement des certifications professionnelles dans le RNCP et des certificats et habilitations dans le RS. Janvier 2026.

terme de « *compétence* » est devenu une notion « carrefour » « qui s'est progressivement substituée à d'autres notions auparavant prévalentes telles que les « *savoirs* » et les « *connaissances* »⁶. France Compétences choisit de se focaliser sur la notion de « *compétence professionnelle* », en lien avec sa mission de certification, et la décrit « *comme la mobilisation de ressources (par exemple, savoirs, savoir-faire techniques, savoir-faire relationnels) et de celles de l'environnement dans des situations diverses, pour exercer une activité en fonction d'objectifs à finalité professionnelle à atteindre. Le résultat de sa mise en œuvre est évaluable dans un contexte donné (compte tenu de l'autonomie, des ressources à disposition, de la situation) mais la compétence doit pouvoir être transférable d'un contexte à un autre* ».

Les compétences transversales, un « type » de compétences en devenir ?

Le classement des compétences en différents types les conduit à être certifiées soit au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), soit au Répertoire spécifique (RS). Les compétences transversales donnent lieu à des certifications généralement destinées au répertoire spécifique. France compétences précise dans son Vademecum que les compétences transversales sont « *mobilisables dans diverses situations professionnelles. Ces certifications sont constituées d'un ensemble homogène et cohérent de compétences, indépendantes d'un contexte professionnel particulier, mais néanmoins indispensables pour l'exercice de nombreux métiers* ». France compétences donne en exemples les compétences en informatique et bureautique, en techniques de management, en langues. Le développement de certaines compétences liées à l'IA ou à la transition écologique devrait permettre d'enrichir cette liste.

1

⁶ Pour mémoire, il existe une norme AFNOR NF X50-750 Formation professionnelle - terminologie dont la dernière édition remonte à août 2015.

I - UN MONDE DU TRAVAIL EN TENSION SOUS L'EFFET DES TRANSFORMATIONS EN COURS

A - Les transformations majeures qui reconfigurent le monde du travail

1. La transition environnementale, un enjeu structurant pour l'emploi, les compétences et les territoires

La transition écologique ne se limite pas à l'émergence de nouveaux métiers ou à l'adaptation marginale des compétences existantes. Elle implique des reconfigurations profondes des activités, des organisations du travail et des chaînes de valeur, ainsi que des arbitrages entre usages, territoires et trajectoires professionnelles. Ces évolutions peuvent conduire à la transformation radicale, voire à la disparition, de certains métiers ou segments d'activité incompatibles avec les impératifs climatiques, ce qui rend indispensable un accompagnement renforcé des reconversions et un dialogue social à la hauteur des tensions sociales et territoriales induites. Selon la Stratégie emplois et compétences pour la planification écologique, publiée par le Secrétariat général à la planification écologique (SGPE) en février 2024⁷, environ 8 millions d'emplois se situent dans des secteurs directement concernés par les mesures de décarbonation, de sobriété énergétique et de transformation des modes de production - non pas parce qu'ils deviendraient des « emplois verts », mais parce que leurs métiers, organisations et compétences devront profondément évoluer pour répondre aux objectifs climatiques. Cette stratégie montre que la transition écologique entraînera des reconfigurations sectorielles importantes, avec près de 400 000 équivalents temps plein créés pour 250 000 détruits d'ici 2030, rendant indispensable un accompagnement massif des actifs et des territoires. Elle insiste aussi sur la nécessité de former progressivement l'ensemble des actifs, de réviser en profondeur la formation initiale dans les filières les plus exposées (bâtiment, industrie, agriculture, énergie...) et de renforcer les compétences clés dans des domaines comme la rénovation énergétique, les systèmes énergétiques bas carbone ou l'économie circulaire. Ainsi, la transition écologique ne se limite pas à la création de nouveaux métiers : elle impose une anticipation collective des besoins pour garantir la réussite de la planification écologique.

Dans ce contexte, la réussite de la planification écologique dépendra en partie de la mise en cohérence des stratégies de l'ensemble des acteurs du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, publics ou privés. Dans son avis « Mobiliser les acteurs du travail et de l'emploi pour réussir la planification écologique », le CESE a dégagé trois dimensions nécessaires à cette mise en cohérence : l'identification des

⁷ Secrétariat général à la planification écologique (SGPE). Stratégie emplois et compétences pour la planification écologique. Version préliminaire pour publication externe. Février 2024. 1 PDF en ligne. Disponible à l'adresse : <https://www.info.gouv.fr/upload/media/content/0001/08/b39c3783c75b547f270ecec5b182cb5bf92c7a53e.pdf>

1 besoins en emplois et en compétences, une meilleure intégration de la planification
2 écologique dans le travail et un accompagnement des personnes pour leur permettre
3 de contribuer effectivement au succès de la planification écologique. En complément
4 d'un pilotage national et multipartite mené par le SGPE, le CESE a identifié trois
5 niveaux d'action essentiels : les régions, le dialogue social au niveau des branches et
6 les négociations d'entreprises.

7 L'articulation de ces différents niveaux d'intervention appelle à considérer le rôle
8 des travailleurs et travailleuses eux-mêmes, dont l'appropriation des enjeux, l'évolution
9 des compétences et les choix professionnels conditionnent la réussite opérationnelle
10 de la planification écologique. C'est pourquoi le CESE recommande d'agir en faveur
11 de l'attractivité et de la diversité de genre des métiers de la transition écologique⁸. Tout
12 en rappelant l'opposition globale des partenaires sociaux à la monétisation du Compte
13 personnel de formation (CPF) par la loi de 2018, mais regrettant le cadre législatif en
14 vigueur, il appelle à dispenser de ticket modérateur les formations ayant pour objet la
15 transition écologique dans le cadre du CPF ou encore à renforcer le Conseil en
16 évolution professionnelle (CEP) tant dans une perspective d'évolution des
17 compétences que de changement de profession.

18 Pour que les transformations attendues se traduisent concrètement dans les
19 parcours professionnels, la question de la certification apparaît déterminante, en tant
20 qu'outil de structuration, de reconnaissance et de diffusion des compétences liées à la
21 transition écologique. Constatant que seuls 2 % des référentiels intégraient des
22 compétences dédiées à la transition écologique, le CESE a préconisé « *d'intégrer un*
23 *critère relatif à la prise en compte de la transition écologique dans l'enregistrement au*
24 *répertoire national des certifications professionnelles découlant d'une demande d'un*
25 *organisme certificateur (dans les référentiels et particulièrement dans le référentiel de*
26 *certification/évaluation), en ajoutant un alinéa dédié dans l'article R. 6113-9 du Code*
27 *du travail* ». Cette préconisation a, depuis, trouvé une traduction concrète dans le droit
28 français : le décret n° 2025-500 du 6 juin 2025 a modifié l'article R. 6113-9 du Code
29 du travail pour faire figurer explicitement, parmi les critères d'enregistrement des
30 certifications professionnelles au Répertoire national des certifications
31 professionnelles (RNCP), l'intégration des effets de la transition écologique dans les
32 référentiels de compétences et d'évaluation applicables aux métiers concernés. Ce
33 décret est applicable aux demandes transmises à compter du 1^{er} octobre 2025. Dans
34 le prolongement de cette évolution, le Commissariat général au développement
35 durable (CGDD) du ministère en charge de la transition écologique a publié, en juillet
36 2025, un vademecum visant à guider les certificateurs dans l'intégration effective des
37 enjeux de transition écologique au sein des référentiels de compétences et
38 d'évaluation, en proposant une méthodologie opérationnelle et des outils destinés à
39 systématiser cette prise en compte⁹.

⁸ MAYOL, Pascal (rapporteur) ; TUTENUIT, Claire (rapporteuse). Mobiliser les acteurs de l'emploi et du travail pour réussir la planification écologique. Avis du CESE, mai 2024.

⁹ Commissariat général au développement durable (CGDD). GRAVES, Nicolas ; OLIVE-OTTO, Marie. Prise en compte de la transition écologique dans les certifications professionnelles – Vademecum. Service de l'économie verte et solidaire, juillet 2025.

Vers un écosystème territorial coordonné pour anticiper et accompagner les mutations des métiers

La transition écologique, comme les autres transformations à l'œuvre, impose d'articuler au plus près des territoires les besoins en compétences et qualifications, les dynamiques économiques locales et les trajectoires de transformation des secteurs.

La nouvelle gouvernance instaurée par la loi n° 2023-1196 du 18 décembre 2023 pour le plein emploi renforce cette logique territoriale en structurant un réseau d'instances intégrées du national au local :

- le Comité national pour l'emploi (CNE), définit le cadre stratégique et les outils communs de pilotage ;
- les Comités régionaux, départementaux et locaux pour l'emploi (CRPE, CDPE, CLPE) coordonnent sur le terrain les politiques d'emploi, de formation, d'insertion et d'accompagnement des transitions. Ces comités, largement ouverts à l'écosystème territorial, ont pour mission d'adapter les stratégies à la réalité de chaque bassin de vie et d'anticiper les mutations des métiers.

Ces différentes instances réunissent l'Etat, les partenaires sociaux, les collectivités territoriales, les opérateurs et organismes du champ de l'emploi et de l'insertion, ainsi que des porteurs de solutions et des représentants des usagers.

Le réseau des Carif-Oref (Centre d'animation, de ressources et d'information - Observatoire régional emploi formation), en appui à ces instances territoriales, joue un rôle essentiel dans la production et l'analyse de données sur les besoins en compétences, les évolutions sectorielles et les dynamiques locales, permettant d'alimenter les feuilles de route territoriales et d'outiller les décisions des acteurs locaux.

Les COP¹⁰ régionales visant à définir, au sein d'une région, les leviers d'actions permettant d'atteindre les objectifs nationaux de réduction de Gaz à effet de serre (GES) et de protection de la biodiversité, coanimées par le préfet de région et le président du Conseil régional, impliquent également les acteurs économiques, de l'emploi et de la formation.

Cette gouvernance fournit un cadre opérationnel dans lequel peuvent s'inscrire des démarches prospectives et systémiques, telles que celles développées par le Shift Project¹¹. Le rapport Former les actifs pour la transition écologique¹² montre

¹⁰ Conférence des parties.

¹¹ Le Shift Project est un groupe de réflexion créé en 2010, constitué sous forme d'association loi 1901. Il a pour objectif principal de promouvoir une économie libérée de la contrainte carbone, en produisant des analyses et propositions visant à mieux intégrer les enjeux climatiques et énergétiques dans les politiques publiques et les stratégies des entreprises.

¹² The Shift Project, Former les actifs pour la transition écologique, Rapport final, mars 2025.

comment des analyses sectorielles, territorialisées et fondées sur l'anticipation des besoins en compétences peuvent aider les acteurs locaux - collectivités, entreprises, réseaux de l'emploi et de la formation, partenaires sociaux - à construire des feuilles de route partagées pour accompagner les transformations productives. Les travaux du Shift Project insistent sur la nécessité de structurer un écosystème coordonné à l'échelle territoriale, dans lequel les acteurs publics, économiques et sociaux s'organisent de manière collective et durable pour planifier la transition tout en contribuant aux objectifs écologiques nationaux.

1

2 Piste 1 de réflexion pour de futurs débats

3 **Dans le prolongement de l'avis du CESE « Mobiliser les acteurs de l'emploi**
4 **et du travail pour réussir la planification écologique », poursuivre les réflexions**
5 **sur la structuration, au niveau national et au sein des territoires, de véritables**
6 **écosystèmes de compétences capables de piloter la transition écologique,**
7 **d'anticiper les mutations et de former l'ensemble des actifs, dans des délais**
8 **compatibles avec les objectifs de planification écologique, en y intégrant une**
9 **participation citoyenne locale structurée et continue.**

10

11 2. IA et compétences : des transformations ambivalentes

12 Le développement de l'intelligence artificielle paraît inéluctable et s'inscrit dans un
13 contexte de contraintes énergétiques croissantes, alors même que les politiques
14 publiques visent à accélérer l'électrification des usages et à soutenir la
15 réindustrialisation. Nonobstant la nécessité d'arbitrages sur les usages, les éléments
16 de mise en contexte et de perspective des réflexions de la commission sur les effets
17 de l'IA sur le travail et les compétences demeurent pertinents.

18 La commission Travail et Emploi a, en effet, souhaité, au cours des travaux de la
19 commission temporaire du CESE intitulés « Pour une intelligence artificielle au service
20 de l'intérêt général », apporter sa propre réflexion sur les sujets de son champ de
21 compétences. Elle a eu recours à la méthode d'analyse de controverses. Cette
22 méthode propose un cadre pour examiner les différents arguments et leurs sources et
23 fournir ainsi un aperçu équilibré des problématiques soulevées, concernant dans ce
24 cas les effets de l'IA sur le travail et l'emploi. Il s'agit pour l'essentiel d'une méthode de
25 clarification des arguments, en amont de toute position « pour » ou « contre ». Les
26 séances de travail dédiées à cette étude¹³, selon la méthode choisie, se sont
27 consacrées aux trois questions suivantes :

- 28 - l'intelligence artificielle va-t-elle augmenter les inégalités au travail ?
- 29 - l'intelligence artificielle est-elle un progrès pour l'organisation des conditions
30 de travail et pour la santé au travail ?

13 TRUFFAT, Jean-Marie (rapporteur). Analyse de controverses : intelligence artificielle, travail et emploi. Étude du CESE, janvier 2025.

1 - l'intelligence artificielle aura-t-elle des impacts positifs sur l'emploi ?

2 Ces travaux mettent en évidence l'effet majeur et contrasté sur le travail et l'emploi
3 de l'utilisation d'un système d'intelligence artificielle. Par exemple, pour ceux qui
4 estiment que l'IA favorise les salariés hautement qualifiés, les inégalités de revenus et
5 de compétences risquent de s'accroître. Pour ceux qui estiment que l'IA peut
6 accompagner les travailleurs et travailleuses, en particulier débutants ou peu qualifiés,
7 un rattrapage de revenus et de compétences, voire une montée en compétences
8 générale ainsi que le développement de nouveaux outils facilitant les actions de
9 formation, sont envisageables. En tout état de cause, il est donc nécessaire d'étudier
10 ces différentes tendances pour déterminer, dans toute la mesure du possible, les
11 compétences qui seront remplacées, les nouvelles compétences et savoir-faire à
12 acquérir et la formation et l'accompagnement nécessaires.

13 En matière de formation, adaptation et reconversion, l'analyse de controverse
14 parvient aux conclusions suivantes :

15 - la formation des personnels est déterminante pour une mise en place réussie
16 des dispositifs d'IA en milieu de travail. L'acquisition de connaissances sur ces
17 systèmes en situation d'usage est indispensable, elle seule peut permettre
18 l'appropriation de l'outil et le développement de la confiance quant à son
19 utilisation ;

20 - l'implantation rapide des outils induit une acquisition de compétences qui ne
21 sont encore pas ou mal reconnues, en particulier pour faire face au
22 développement des IA génératives. Dans le même temps, les organismes
23 employeurs attendent des salariés qu'ils participent eux-mêmes à la formation
24 et à l'entraînement de ces intelligences artificielles dans leur nouveau contexte
25 d'emploi, qui doivent être confiés à des opérateurs humains ;

26 - la prise en charge de certaines tâches techniques par l'IA peut conduire à une
27 meilleure reconnaissance des compétences relationnelles et créatives,
28 proprement humaines. Elle pourrait, *a contrario*, de permettre un rattrapage
29 en matière de compétences, bénéficiant aux salariés peu qualifiés et aider à
30 la formation des personnes en situation de handicap avec le développement
31 d'outils de formation *ad hoc* ;

32 - l'usage de systèmes d'intelligence artificielle pourrait permettre une montée en
33 compétences générale, ainsi que le développement de nouveaux outils
34 facilitant les actions de formation.

35 Il apparaît également nécessaire d'avoir déjà acquis « un capital de savoir » pour
36 pouvoir bénéficier pleinement de l'apport de l'IA.

37

Entreprises et IA : quels effets sur la formation, le travail et les compétences ?

Les travaux en cours du Céreq : Extraits du bilan-programme

« Pour appréhender les enjeux du développement de l'IA sur le travail et les compétences, le Céreq entend développer des approches quanti et quali¹⁴. Du côté du quanti, il s'agit d'explorer les liens entre pratiques de formation des entreprises et recours aux TIC¹⁵ technologies de l'information et de la communication par l'exploitation des données des enquêtes INSEE TIC entreprises et EFE (CEREQ, DARES et France compétences) selon 3 axes : les pratiques de formation des entreprises en fonction des technologies numériques utilisées ; les modes d'adaptation des entreprises aux nouveaux besoins en compétences (politique de formation, choix du recours au recrutement ou à la formation interne), en lien avec les types de compétences amenées à prendre de l'ampleur ; les technologies mises en œuvre et les difficultés rencontrées par les entreprises pour développer les compétences TIC. Du côté du quali, l'ambition est une approche constructiviste pour interroger les dynamiques de diffusion de l'IA dans des métiers ciblés ». La signification de ces transformations sur le travail sera explorée autour de 3 axes : l'intégration de l'IA à tout ce qui détermine socialement le travail dans le milieu professionnel ; les effets de l'IA sur le processus de travail ; et enfin, les effets de cette activité revisitée sur la formation et le développement professionnel des travailleurs et travailleuses, sur les « institutions » et les processus de qualification ou de reconnaissance sociale.

1 3. Les compétences au cœur des enjeux de réindustrialisation 2 et de souveraineté

3 L'avis du CESE « Nos modèles productifs face aux enjeux de transformation :
4 quels défis pour l'avenir ? »¹⁶ souligne que la part relativement faible de l'industrie dans
5 notre appareil productif est le résultat d'une dynamique de désindustrialisation qui
6 remonte aux années 1980.

7 Le Rapport annuel sur l'état de la France (RAEF) 2024¹⁷ apporte également un
8 éclairage sur ces enjeux, en examinant les grandes évolutions de l'économie française
9 et leurs implications.

10 La prise de conscience des risques que cette situation fait courir à la France et à
11 l'Europe est intervenue en réaction d'abord à la crise sanitaire de 2020 puis au conflit
12 en Ukraine à partir de 2022. En révélant, de manière concrète, la perte de souveraineté
13 de la France, le soutien à l'industrie, en vue d'une réindustrialisation et d'une

14 Comprendre : quantitatives et qualitatives.

15 Technologies de l'information et de la communication

16 GUIHÉNEUF, Pascal ; SALVADORETTI, Michèle (rapporteurs). Nos modèles productifs face aux enjeux de transformation : quels défis pour l'avenir ?. Avis du CESE, mars 2025.

17 THOURY, Claire (rapporteuse). Sortir de la crise démocratique. Rapport annuel sur l'état de la France 2024. Avis du CESE, octobre 2024.

1 relocalisation de certaines activités jugées, pour différentes raisons, stratégiques, est
2 apparu nécessaire. Sous ces angles, la réindustrialisation de la France s'impose
3 comme une thématique essentielle du RAEF 2023 : « *après les difficultés*
4 *d'approvisionnement subies en 2020 et 2021, le regain d'autonomie et de souveraineté*
5 *industrielle et économique est devenu une priorité pour le gouvernement français et*
6 *l'Union européenne* ». La dépendance aux importations pour des produits essentiels
7 comme certaines matières premières, certains produits pharmaceutiques et des
8 technologies numériques crée une vulnérabilité face aux perturbations des chaînes
9 d'approvisionnement mondiales. Elle est source de risques multiples pour l'économie,
10 de menaces pour la compétitivité, de fragilité pour le socle productif, d'aléas pour les
11 entreprises et l'emploi¹⁸.

12 La France et l'Europe ont élaboré, afin de promouvoir la réindustrialisation et les
13 investissements dans l'innovation, des plans, programmes et dispositifs structurants
14 (France 2030, plan de relance, pacte vert, stratégie industrielle) qui sont passés en
15 revue dans les avis du CESE¹⁹.

16 En matière d'emplois, il y a des défis à relever pour l'industrie française, en raison
17 de l'inadéquation, à la fois quantitative et qualitative, des compétences disponibles aux
18 besoins. « *L'industrie française est freinée par la pénurie de compétences et les*
19 *difficultés à recruter des profils immédiatement qualifiés, pour contribuer à l'atteinte*
20 *des objectifs de réindustrialisation et de compétitivité. Entre 2017 et 2022, le nombre*
21 *d'emplois industriels vacants a triplé pour atteindre environ 60 000 postes [...] pour*
22 *que l'industrie atteigne une part de 15 % du PIB, il faudrait une création nette par an*
23 *de 150 000 emplois industriels* »²⁰, objectif que des experts estiment irréaliste,
24 préférant tabler sur une augmentation nette de 60 000 emplois. « *Alexandre Saubot,*
25 *président de France Industrie, estime les besoins en recrutement de l'industrie à un*
26 *million de personnes sur les 10 prochaines années. Cette situation s'explique*
27 *notamment par un manque d'attractivité de l'industrie* »²¹. Les difficultés de
28 recrutement dans les secteurs industriels s'expliquent en effet par le nombre
29 insuffisant de personnes formées, mais aussi par une déperdition importante à l'issue
30 de la formation.

31 Cet avis formule dans sa préconisation 5 de renforcer la qualité des périodes de
32 formation en entreprise industrielle par la formation des tuteurs et le suivi des
33 compétences mobilisées. La préconisation 10 demande de renforcer la dynamique du
34 dialogue social au-delà des obligations légales car les changements induits
35 demandent d'impliquer davantage les salariés en partageant avec eux la vision des
36 enjeux environnementaux, technologiques, concurrentiels et économiques pour
37 l'entreprise et sa pérennité, ainsi que les conséquences sur le travail, l'emploi, les
38 compétences et les conditions de travail. En négociant sur ces sujets, l'entreprise doit

18 ROUCHY, Fabienne (rapporteuse). Rapport annuel sur l'état de la France 2025 – Égalité des chances : mythes ou réalités. Avis du CESE, octobre 2025.

19 Voir notamment le RAEF 2025.

20 GUIHÉNEUF, Pascal ; SALVADORETTI, Michèle (rapporteurs). Nos modèles productifs face aux enjeux de transformation : quels défis pour l'avenir ? . Avis du CESE, mars 2025.

21 Ibid.

1 aborder la manière dont elle entend accompagner et former les salariés aux
2 changements qui vont impacter leur travail.

3 Cette problématique de la formation n'est pas nouvelle : dans l'avis Métiers en
4 tension²², le CESE rappelle que « *selon la DARES, avant la crise sanitaire, un tiers*
5 *des cas de tension étaient imputables à l'insuffisance de main-d'œuvre formée. Cette*
6 *situation correspond à un décalage entre les compétences détenues par les*
7 *candidates et les candidats potentiels d'une part, et les attentes des recruteurs en*
8 *fonction des caractéristiques des postes à pourvoir dans des métiers spécifiques* ».
9 Cette inadéquation concernait principalement les métiers qualifiés de l'industrie, du
10 bâtiment et la quasi-totalité des métiers d'ingénieurs et ingénieures dans l'industrie, le
11 BTP et l'informatique. La préconisation 13 de l'avis préconise de dégager, à des fins
12 de planification nationale, les orientations stratégiques des trajectoires
13 professionnelles prévisibles intra et intersectorielles (automobile, construction et
14 transports, agriculture...) en s'appuyant sur une prospective partagée des besoins en
15 compétences transversales. L'avis recommande enfin aux comités de filières de
16 souscrire des Engagements de développement des compétences (EDEC) et, lors du
17 renouvellement de leurs contrats, de les conditionner à la prise en compte des emplois
18 et des compétences nécessaires à la transition écologique et à la transformation
19 numérique des métiers. Pour le CESE, il s'agira de promouvoir des efforts de formation
20 et d'emploi aux métiers de demain ; d'accompagner les reconversions sectorielles
21 dans une logique de transition juste ; de veiller aux compétences transversales et
22 transférables particulièrement nécessaires aux transitions et aux transformations de
23 l'économie.

24 4. Transition démographique : une double pression sur l'emploi

25 Chaque jour, 2 400 personnes passent la barre des 60 ans, tandis que seules
26 1 800 naissances sont enregistrées²³. La transition démographique transforme
27 profondément le marché du travail, en France comme en Europe. Le vieillissement de
28 la population active, combiné à l'entrée plus difficile des jeunes dans l'emploi, impose
29 d'adapter notre approche des compétences et les pratiques professionnelles pour
30 prévenir les ruptures de parcours et maintenir un niveau d'activité compatible avec les
31 besoins économiques et sociaux. Cette transformation interagit étroitement avec les
32 transitions écologique et productive, en particulier dans des secteurs exposés à la
33 pénibilité (notamment pour les seniors) aux contraintes environnementales et aux
34 effets des dérèglements climatiques.

35 • **Maintien en emploi et insertion : les deux fronts de la transition** 36 **démographique**

37 Les travaux de la DARES²⁴ montrent que, en dépit d'une progression continue
38 depuis vingt ans, la France demeure l'un des pays européens où le taux d'emploi des
39 seniors reste le plus faible, en particulier à partir de 60 ans. En 2023, le taux d'emploi

22 RUCHENSTAIN, Pierre-Olivier (rapporteur). Métiers en tension. Avis du CESE, janvier 2022.

23 Ministère du Travail et des Solidarités. Virage démographique : accompagner une France qui change pour préserver l'avenir. Rapport, juillet 2025.

24 DARES. Les métiers exercés par les seniors. Étude, 2025.

1 des 60-64 ans s'établit à seulement 39 %, contre 50,9 % en moyenne dans l'Union
2 européenne, avec des pays comme les Pays-Bas ou l'Allemagne dépassant les 65 %.
3 Cette situation s'explique par des facteurs structurels identifiés dans plusieurs études :
4 pénibilité et usure professionnelle, notamment dans les métiers physiquement
5 exigeants, inadéquation des compétences dans les secteurs en tension, précarité
6 contractuelle, mais aussi persistance de stéréotypes sur la productivité ou la capacité
7 d'adaptation des salariés expérimentés, qui freinent leur maintien dans l'emploi.

8 Les travaux de la DARES confirment également une surreprésentation des seniors
9 dans les métiers du lien, notamment dans les services à la personne : 35 % des aides
10 à domicile et 44 % des personnels de ménage chez les particuliers ont plus de 55 ans,
11 ce qui rend le secteur fortement dépendant de cette classe d'âge. Ces métiers, souvent
12 féminisés et physiquement exigeants, exposent davantage aux risques professionnels
13 et sont peu valorisés, ce qui accentue les départs anticipés, notamment pour
14 inaptitude, et fragilise leur attractivité.

15 Dans ce contexte, la 5^e édition de l'Observatoire Fidal de l'employabilité montre
16 une dynamique nouvelle dans les entreprises : une montée des accords consacrés
17 aux salariés expérimentés (320 accords signés en 2023-2024), et l'émergence de
18 thématiques telles que l'embauche, la formation, la reconversion, ainsi que le
19 développement des entretiens mi-carrière ou fin de carrière pour anticiper les besoins
20 d'adaptation et de transition professionnelle²⁵.

21 Pour répondre à ces enjeux, le cadre légal et réglementaire a été renforcé. La loi
22 n° 2025-989 du 24 octobre 2025 portant transposition des Accords nationaux
23 interprofessionnels (ANI) en faveur de l'emploi des salariés expérimentés et relatif à
24 l'évolution du dialogue social impose désormais que les négociations obligatoires dans
25 les branches et les entreprises portent sur le recrutement, le maintien dans l'emploi,
26 l'aménagement des fins de carrière et la transmission des savoirs et compétences.
27 Dans ce cadre, des dispositifs expérimentaux, comme le Contrat de valorisation de
28 l'expérience (CVE), ont été mis en place pour faciliter le recrutement des seniors,
29 tandis que le lien entre visites médicales et entretiens de parcours professionnel est
30 renforcé afin de sécuriser les secondes parties de carrière.

31 À l'autre extrémité du spectre démographique, les jeunes continuent de rencontrer
32 des difficultés d'accès à l'emploi. Le taux de chômage des 15-24 ans demeure élevé,
33 à 20,2 %, un niveau largement supérieur à celui des autres tranches d'âge²⁶. Ces
34 difficultés sont particulièrement marquées pour les jeunes, le plus souvent d'origine
35 sociale modeste, les moins qualifiés et ceux dont les parcours scolaires n'ont pas
36 permis de consolider les compétences générales nécessaires à une insertion qui soit
37 durable.

25 Claire Van Campo et Dorothée Grandsaigne, avocates au cabinet Fidal, intervention « Décryptage des accords d'entreprise relatifs aux seniors en 2023 et 2024, avec l'Observatoire Fidal de l'employabilité », colloque AEF Accélération des transitions : comment éviter le décrochage des compétences ?, Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), Paris, 18 décembre 2025

26 MURAT, Fabrice. « L'insertion professionnelle des jeunes : influence du parcours scolaire et des compétences générales ». Éducation & Formations, 2024.

1 • **Une double transition à articuler : seniors et jeunes, deux faces d'un même**
2 **défi**

3 La transition démographique met en lumière la nécessité de dépasser des
4 approches segmentées de l'emploi et de la formation, au profit d'une stratégie intégrée
5 articulant les enjeux de maintien dans l'emploi des seniors et d'insertion durable des
6 jeunes sur le marché du travail. Elle invite à s'interroger sur les conditions dans
7 lesquelles les compétences des salariés expérimentés peuvent être maintenues,
8 adaptées et valorisées tout au long de la vie professionnelle, notamment par des
9 actions renforcées de prévention, d'aménagement des fins de carrière et de montée
10 en compétences.

11 Elle soulève également la question de la sécurisation de l'entrée des jeunes dans
12 l'emploi, à travers le renforcement de l'acquisition des compétences générales,
13 relationnelles et socio-cognitives, la valorisation des métiers du lien et une meilleure
14 reconnaissance des savoir-faire mobilisés dans des secteurs fortement féminisés.
15 Dans ce cadre, l'organisation de la transmission des savoirs et des compétences entre
16 générations apparaît comme un levier potentiel, à la fois pour accompagner
17 l'intégration des jeunes et pour reconnaître l'expérience des seniors. Cette
18 transmission pouvant d'ailleurs se faire dans les deux sens en particulier pour des
19 compétences acquises en dehors du travail.

20 Enfin, la transition démographique interroge la capacité des acteurs publics et
21 privés à anticiper les besoins massifs en emplois et en compétences dans les secteurs
22 directement liés au vieillissement de la population.

23 L'ensemble de ces transformations oblige à se poser la question d'un
24 décloisonnement plus marqué entre politiques de formation, politiques de l'emploi et
25 amélioration des conditions de travail, afin de construire des réponses cohérentes et
26 soutenables à moyen et long terme.

27 **B - Quels impacts pour le travail et les acteurs de**
28 **l'entreprise ?**

29 L'accélération et la combinaison des transformations en cours se traduisent
30 concrètement par une charge croissante d'adaptation supportée par les travailleurs,
31 les travailleuses et les acteurs économiques, tant en matière d'organisation du travail
32 que de compétences, de santé et de sens au travail.

33 L'étude « Prévention en santé au travail - Défis et perspectives »²⁷, souligne que
34 les transformations majeures en cours sont source d'une instabilité qui se « traduit par
35 une intensification du travail, une rapidité accrue, une standardisation, une précarité,
36 une compétitivité exacerbée et une solitude croissante, notamment due à la
37 digitalisation et au télétravail. La surcharge mentale est devenue courante ». Cette
38 instabilité est source de stress chronique. Or, « le stress chronique peut entraîner ou

27 GONDARD-LALANNE, Cécile (rapporteuse) ; REPON, Jean-Christophe (rapporteur). Prévention en santé au travail. Défis et perspectives. Étude du CESE. Avril 2025.

1 *aggraver plusieurs troubles psychiques tels que la dépression, l'anxiété²⁸ ou encore*
2 *l'épuisement professionnel ». L'étude rappelle que ce stress « recouvre des situations*
3 *de surcharge mentale, de troubles du sommeil et du comportement alimentaire, de*
4 *dépression, d'épuisement physique, de bore-out, brown-out, bun-out ou de suicides »*
5 *ainsi que des situations de violences « internes ou externes (collègues, clients ou*
6 *usagers) ».*

7 Au regard de ces interrogations et expériences autour de l'avenir du travail, les
8 liens entre formations, compétences, organisation et réalité du travail peuvent être des
9 éléments pour repenser la relation au travail.

10 La résolution du CESE « Le travail en questions ? »²⁹ consacre sa deuxième partie
11 à la mutation des métiers et à l'accomplissement par chacun de sa vie professionnelle
12 dans un environnement en mutation. Cet accomplissement suppose la possibilité
13 d'entretenir et de développer ses compétences et ses qualifications en se référant à
14 un horizon de moyen terme, ouvert sur des possibilités de reconversion et de carrière.
15 Dans un contexte de changements systémiques, le renouvellement des métiers et des
16 compétences doit pouvoir s'effectuer en sécurisant les parcours des personnes sur
17 l'ensemble de leur vie professionnelle et en répondant aux besoins essentiels d'une
18 économie en transformation. Il est urgent, indique le texte, « *d'engager une politique*
19 *volontariste à même de réduire les tensions observées sur le marché du travail dans*
20 *les filières et les territoires ».*

21 La résolution pointe plusieurs risques : le sentiment de déqualification, le
22 désengagement vis-à-vis du travail, l'obsolescence des compétences, une pénibilité
23 accrue par manque d'anticipation, la perte de sens. Elle ouvre, pour y répondre,
24 plusieurs pistes de réflexions :

- 25 - *« engager un véritable pilotage de l'évolution des métiers dans les*
26 *transformations en cours en évaluant les impacts de leurs mutations sur les*
27 *activités et les emplois » ;*
- 28 - *« maintenir l'employabilité de toutes et tous dans les transformations » ;*
- 29 - *faciliter l'adhésion au travail en assurant une cohérence entre l'exercice des*
30 *métiers et les objectifs de la transition écologique, ou d'autres grandes*
31 *évolutions ;*
- 32 - *anticiper et accompagner ces changements accélérés pour éviter qu'ils ne*
33 *conduisent à une perte de sens, au sentiment d'un travail empêché et à une*
34 *déqualification.*

35 Les enjeux identifiés dans les paragraphes qui précèdent renvoient à deux
36 conditions du succès des transitions ou transformations à l'œuvre, que sont la
37 préservation du sens du travail et sa plus grande soutenabilité.

28 L'avis du CESE « Travail et santé environnement : quels défis à relever face aux dérèglements climatiques ? » consacre à l'éco-anxiété et ses conséquences des développements éclairants.

29 GONDARD-LALANNE, Cécile ; TOMÉ-GERTHEINRICH, Élisabeth (rapporteuses). Le travail en questions ? Résolution du CESE, juin 2023.

1 Thomas Coutrot, statisticien, et Coralie Perez, économiste, rappellent ainsi dans
2 un article paru dans un ouvrage collectif³⁰ que « *un travail a du sens s'il nous permet*
3 *de nous sentir utile, de nous reconnaître dans ce que nous faisons en respectant les*
4 *règles du métier et l'éthique commune, et de développer nos habiletés et notre*
5 *expérience. Utilité sociale, cohérence éthique, capacité de développement...* ». Dans
6 le même ouvrage collectif, Catherine Delgoulet, professeure au CNAM, souligne
7 qu'aborder la question du travail sous l'angle de sa soutenabilité, ce n'est pas
8 considérer que le travail doit être débarrassé de sa pénibilité - comme si tout travail
9 était nécessairement pénible - mais plutôt qu'il s'agit de concevoir un autre modèle de
10 travail, un travail « *qui permet d'apprendre et de construire un parcours de travail en*
11 *santé et en compétences, un travail qui prend en compte les besoins actuels des*
12 *personnes et des collectifs sans compromettre les besoins des générations futures* »³¹.

13 Ces questions relatives à la soutenabilité du travail et à son sens sont très
14 présentes non seulement dans la résolution citée plus haut mais également dans de
15 nombreux avis préparés par la commission Travail et Emploi. L'avis « *Articulation des*
16 *temps de vie professionnel et personnel : de nouveaux défis* »³² fait ainsi ressortir les
17 enjeux de soutenabilité de la charge de travail assumable « *compte tenu des situations*
18 *personnelles, voire de la place que chacun souhaite accorder au travail, y compris*
19 *dans une perspective de choix de vie privilégiant la sobriété à l'intensification des*
20 *activités professionnelles* ». Cette évolution des attentes vis-à-vis du travail et de
21 l'emploi, en particulier le besoin de plus de souplesse pour agir sur son temps de travail
22 et adapter ses horaires à d'autres moments de la vie sociale, mais aussi le désir
23 d'autonomie au sein du travail, éclairent d'un relief particulier la question du sens. « *Le*
24 *manque d'autonomie dans le travail lui-même affecte négativement la manière dont*
25 *celui-ci est vécu. Il prive l'activité de son sens et en accroît la pénibilité ressentie* ». Sur
26 le même sujet, l'avis sur « *Les métiers de la cohésion sociale* »³³ dressait un
27 constat qui reste d'actualité : « *les professions aujourd'hui en proie aux plus fortes*
28 *« tensions », se caractérisent par l'association d'exigences professionnelles élevées,*
29 *des rémunérations relativement faibles et orientées tendanciellement à la baisse*
30 *depuis une vingtaine d'années et enfin, par une perte de sens au travail qui résulte*
31 *souvent d'un décalage entre la vision que les salariés ont de leur métier, des finalités*
32 *de leur organisation et la réalité de leurs conditions de travail* ». L'avis sur les « *Métiers*
33 *en tension* » parvenait également à des conclusions similaires. L'amélioration de la
34 formation, la reconnaissance, y compris salariale, des compétences et des
35 certifications acquises, le dialogue social, apparaissent dans ces avis comme des
36 moyens mobilisables pour remédier à cette perte de sens du travail et pouvant aider à
37 la relance d'une dynamique salariale.

38 Pour les secteurs, filières ou entreprises, l'important est de traduire en actes cette
39 mobilisation des compétences au profit de la transformation du modèle productif.

30 COUTROT, Thomas ; PEREZ, Coralie. « Le sens du travail : enjeu majeur de santé publique ». In : Que sait-on du travail ? Le Monde – Sciences Po Les Presses, septembre 2023. pp. 98-112.

31 DELGOULET, Catherine. « Des pénibilités à la soutenabilité du travail ». In : Que sait-on du travail ? Le Monde – Sciences Po Les Presses, septembre 2023. pp. 114-127.

32 CAILLET, Christelle ; TOMÉ-GERTHEINRICH, Élisabeth (rapporteuses). Articulation des temps de vie professionnel et personnel : de nouveaux défis. Avis du CESE, avril 2024.

33 JEANNE-ROSE, Evanne (rapporteur). Les métiers de la cohésion sociale. Avis du CESE, juillet 2022.

1 L'avis « Nos modèles productifs face aux enjeux de transformation : quels défis pour
2 l'avenir ? », déjà cité, prend l'exemple du contrat de filière automobile 2024-2027 qui
3 intègre, parmi d'autres, « *des enjeux territoriaux, la prise en compte des sous-traitants,*
4 *avec des préoccupations sur l'anticipation des restructurations, sur la gestion des*
5 *compétences (du thermique vers l'électrique et les conséquences sur les bassins*
6 *d'emplois, sur les reconversions et les besoins en nouvelles compétences avec de*
7 *nouveaux parcours de formation)* ». Autrement dit, pour accompagner pleinement
8 l'évolution des modèles productifs dans cette filière, il s'agit de « *retrouver l'esprit*
9 *industriel en renforçant les capacités humaines, avec plus de formations, de*
10 *qualifications, de compétences et d'emplois* ».

11

Évènement du CESE du 11 février 2026 « Face aux transitions : une révolution des compétences ? »

Présentation par le réalisateur Samuel Durand d'extraits de son documentaire « Skills : Make it Work ! »³⁴

Dans le but d'illustrer concrètement la manière dont des salariés, salariées et des dirigeants d'entreprises vivent et organisent leur rapport aux compétences dans le cadre des évolutions qu'ils anticipent ou auxquelles ils sont confrontés, les développements suivants s'appuient sur leurs expressions dans le documentaire.

Le thème de la transition écologique est abordé dans une séquence consacrée au port d'Esbjerg, au Danemark, port de pêche, puis pétrolier et gazier offshore, devenu aujourd'hui un port mondial majeur de l'éolien en mer. Cette séquence est une illustration de ce qui peut être fait dans le domaine industriel pour prendre le bon virage des compétences. Magnus Hojberg Mernild, chef des relations publiques de State of Green, un partenariat public privé entre l'État danois et les principales organisations d'employeurs, après avoir présenté Esbjerg comme « *le plus grand port d'Europe pour les composants d'énergie renouvelable* » explique comment les travailleurs et travailleuses peuvent passer d'un secteur à l'autre, des énergies fossiles jusqu'au stockage du carbone : « *ce sont les mêmes personnes, le même type d'expériences, mais bien sûr ils ont besoin d'être re-formés. Nous devons nous assurer qu'ils ont cette possibilité à portée de main... Il faut s'assurer que les employés qui passent d'une industrie à l'autre soient préparés, avec les bonnes compétences et le bon état d'esprit* ». Dennis Jul Pedersen, CEO³⁵ du port, souligne que « *l'éolien offshore s'accompagne d'un grand nombre de bons emplois. Les personnes qui travaillent dans le secteur du pétrole et du gaz viennent de terminer un grand projet qui a permis de rajeunir un champ gazier complet. Bien sûr ces travailleurs lorsqu'ils sortent de ces projets ont besoin d'être re-formés pour travailler dans l'industrie de l'éolien offshore. La combinaison de travailleurs travaillant dans plusieurs secteurs d'activité a joué un rôle déterminant dans l'évolution du port* ».

³⁴ Titre uniquement en anglais (Compétences : faire que ça marche).

³⁵ Chief executive officer ou directeur général.

Dans une autre séquence, sont interrogés les dirigeants et des salariées de l'entreprise Tuffery, une PME française de confection de vêtements. Julien Tuffery, chef de l'entreprise, indique avoir repris une activité de production de jeans en se posant les questions suivantes : « *Est-ce qu'on recrée des lieux de travail en trouvant toutes les astuces pour que le travail et l'entreprise redeviennent un lieu d'émancipation pour les gens ? On ne recherche pas les compétences dures, par contre, on cherche le profil humain et ensuite on forme, on « cède » des gens que l'on forme. Il faut juste accepter une chose : le temps long. Pendant deux ans et demi ils ne sont pas rentables, on les forme* ». Audrey Mirabel, salariée : « *Je ne savais pas me servir d'une machine à coudre, aujourd'hui je suis responsable de la production* ». Clémentine Lemaitre, salariée : « *La polyvalence est au cœur de la confection dans l'atelier, cela permet de rythmer le travail sans mettre des chronos sur les tables. Cela laisse l'autonomie aux gens, la responsabilité de leur propre travail* ». Ces propos font écho à l'article intitulé « Investir dans la capacité d'apprentissage de l'organisation pour la double transition digitale et écologique »³⁶ : « *une organisation apprenante favorise l'apprentissage individuel des travailleurs en stimulant leur autonomie, leur esprit d'initiative et en leur permettant de développer leurs compétences. En outre, grâce à son cadre organisé, les connaissances sont également partagées et distribuées entre ses membres, une culture de l'innovation est favorisée et les tensions entre les objectifs concurrents [...] sont atténuées* ».

1 L'accumulation des changements en cours fait rentrer les organisations et les
 2 travailleurs dans une zone de profonde incertitude. Non seulement la durée de vie des
 3 compétences techniques s'est considérablement raccourcie mais l'exercice de
 4 prévision des compétences nécessaires à l'avenir est devenu profondément incertain.
 5 Face à cette situation les capacités d'adaptation que l'on peut regrouper sous le terme
 6 d'habiletés socio-cognitives deviennent fondamentales. Ces capacités peuvent
 7 s'acquérir et se développer tout au long du parcours professionnel à condition qu'elles
 8 soient reconnues et que l'organisation du travail et les méthodes de formation les
 9 prennent en compte.

10 II - UN ECOSYSTEME TRANSFORME MAIS 11 SOUS CONTRAINTES

12 A - Une réforme qui n'atteint pas ses objectifs affichés

13 La réforme de 2018, aussi importante soit-elle, n'a pas apporté la révolution des
 14 compétences attendues tout en consommant beaucoup de ressources, notamment
 15 financières près de 12 milliards de dettes³⁷ à ce jour pour France compétences.

36 GREENAN, Nathalie ; NAPOLITANO, Sylvia. "Investir dans la capacité d'apprentissage de l'organisation pour la double transition digitale et écologique ». In : Que sait-on du travail ? Le Monde – Sciences Po Les Presses, septembre 2023, pp. 208-222.

37 12,28 milliards, France compétences, comptes annuels, exercice 2024, total des dettes financières et des dettes d'exploitation.

1. Un bouleversement effectif du système par la réforme de 2018

L'exposé des motifs de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel affirme que « *les transformations majeures que connaissent les entreprises du pays et des secteurs entiers de l'économie ont des effets importants sur les organisations de travail, les métiers et donc les compétences attendues de la part des actifs* ». Concernant la formation professionnelle, elle se fixe pour objectifs :

- la réforme en profondeur du système d'apprentissage en le rendant plus attractif pour les jeunes (le statut de l'apprenti se rapproche de celui du salarié de droit commun), plus simple pour les employeurs et en rénovant sa gouvernance. Cette réforme passe par une libéralisation de l'apprentissage, désormais ouvert à la concurrence, cette libéralisation pouvant se heurter à l'existence d'un vivier limité de stages potentiels ;
- l'ouverture ou le développement de nouveaux droits (CPF, CEP...) aux personnes pour les rendre acteurs de leurs parcours, dans un souci d'équité et de liberté professionnelle ;
- un renforcement indirect de l'investissement des entreprises dans les compétences de leurs salariés. Le plan de développement des compétences (financement désormais ciblé sur les entreprises de moins de 50 salariés) remplace le plan de formation. La loi définit l'action de formation « *comme un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel* »³⁸.

La Loi opère une réforme profonde de l'organisation et du financement de la formation professionnelle. Schématiquement, avant 2018, les Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) percevaient plusieurs prélèvements obligatoires. En 2018, l'État fait le choix de fusionner ces prélèvements au sein d'une Contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance (la CUFWA) principalement collectée par l'URSSAF et la MSA. Les fonds collectés sont reversés à France compétences qui effectue la redistribution des fonds, avec pour ambition d'assurer un pilotage national et un équilibre en fonction des secteurs et des régions. La loi crée les Opérateurs de compétences (OPCO) - désormais au nombre de onze - sous forme d'associations paritaires agréées. Ils financent leurs différentes missions principalement avec les fonds ainsi redistribués.

Comme le souligne Jean-Pierre Willems dans un article récent³⁹, la loi du 5 septembre 2018 a bien « *conduit à un bouleversement effectif du système de formation professionnelle* ». « *De ruptures, la loi du 5 septembre 2018 ne manque pas : transformation du service public de l'apprentissage en un marché, mise en place de France compétences, établissement public sous contrôle de l'État, pour réguler le financement de la formation professionnelle et l'apprentissage par l'État et les*

38 Articles L. 6313-1 et L. 6313-2 du Code du travail.

39 WILLEMS, Jean-Pierre. « 55 ans de vie professionnelle », article publié dans *Le Grand Livre de la Formation*, éditions Dunod, 2025 (4ème édition).

1 contributions des entreprises, une réduction drastique de la gestion paritaire [...],
2 suppression du financement des plans de formation des entreprises, sauf pour les
3 moins de 50 salariés, mise en place d'un CPF crédité en euros, et plus en heures,
4 contre l'avis unanime des partenaires sociaux, etc... Le 1^{er} mai 2019 les OPCO
5 remplaçaient les OPCA et le 15 novembre 2019 la Caisse des dépôts et consignations
6 récupérait la gestion du CPF au détriment des OPCO et des partenaires sociaux. En
7 à peine plus d'un an, le système de formation professionnelle était totalement
8 revisité ».

9 2. Des promesses non tenues, en particulier celle de 10 simplification

11 Parmi les bilans d'étape relatifs à l'application de la loi réalisés ces dernières
12 années, le rapport d'information de l'Assemblée nationale déposé le 19 janvier 2022⁴⁰
13 et le rapport public thématique de la Cour des comptes sur « La formation
14 professionnelle des salariés » de juin 2023 sont souvent mentionnés. Ce dernier pointe
15 les limites de la démarche de simplification entreprise par la loi, dans la mesure où des
16 dispositifs et organismes ont été maintenus sous une forme différente. De plus, la crise
17 sanitaire a rajouté de la complexité : abondement budgétaire de dispositifs financés
18 par des contributions obligatoires, création de nouveaux dispositifs parfois placés en
19 concurrence avec les anciens. Plus globalement, la Cour des comptes souligne les
20 limites de la réforme en matière de pilotage stratégique. La place de l'État et des
21 organismes publics a été accrue mais ils peinent à atteindre leurs objectifs
22 stratégiques : « *De fait, la réforme de 2018 n'a pas apporté de solution satisfaisante à*
23 *la gouvernance.* »

24 Jean-Pierre Willems, dressant le bilan à « *plus de cinq ans de mise en œuvre* » de
25 la loi de 2018⁴¹, abonde en ce sens : si la centralisation de la gouvernance a favorisé
26 la mise en œuvre rapide de la réforme et l'obtention de résultats quantitatifs, la reprise
27 en mains des leviers par l'État et des organismes publics a réduit d'autant la capacité
28 des partenaires sociaux et des Conseils régionaux, qui n'ont pas la possibilité de
29 prendre le relais lorsque l'État revoit ses ambitions, et les moyens qu'il leur consacre,
30 à la baisse.

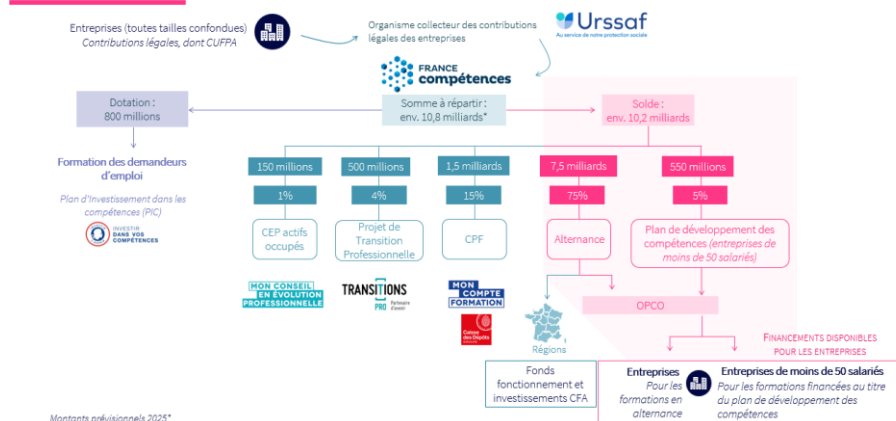
31 Pour Clara Santelmann, entendue en audition, le législateur de 2018 n'a pas
32 suffisamment analysé les raisons objectives de la complexité du système de formation
33 professionnelle avant de le réformer. Ainsi, le législateur a procédé à une remise à plat
34 qui s'est heurtée aux différentes réalités des secteurs, des territoires, des publics
35 cibles, des dispositifs. En effet, le monde de la formation professionnelle, dans ses
36 différentes composantes, nécessite la mise en œuvre d'accompagnements
37 spécifiques, et, malgré un effort de simplification louable, cette réforme a naturellement

40 Assemblée nationale, Commission des affaires sociales. FABRE, Catherine ; CHERPION, Gérard ; MAILLARD, Sylvain ; AVIRAGNET, Joël ; GRANDJEAN, Carole ; DE VAUCOULEURS, Michèle (rapporteurs). Rapport d'information déposé en application de l'article 145-7, alinéa 3, du Règlement, en conclusion des travaux de la mission sur l'évaluation de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Rapport n° 4922, Janvier 2022.

41 WILLEMS, Jean-Pierre. « 55 ans de vie professionnelle », article publié dans Le Grand Livre de la Formation, éditions Dunod, 2025 (4^{ème} édition).

1 abouti à recréer de la complexité. En ce sens, on retrouve ci-dessous le schéma de
 2 l'ensemble des dispositifs couverts par France compétences et des ordres de grandeur
 3 de montants alloués.

DISPOSITIFS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE



4



5

Source : Cabinet KYU Conseil.

6 Le succès de la réforme sur certains points a été, selon la Cour des comptes,
 7 également source de dérives : le recours facilité au CPF a entraîné une augmentation
 8 très importante du nombre de dossiers d'utilisation (plus 1,5 million de dossiers entre
 9 2020 et 2021) qui a indirectement conduit au développement du démarchage abusif
 10 et à la fraude. De plus, le CPF, au lieu de servir l'objectif de progression en
 11 compétences des actifs, « a surtout servi à financer des formations non certifiantes
 12 [...] et assez peu celles menant à des diplômes ou des titres professionnels inscrits au
 13 RNCP »⁴². Toujours concernant le CPF, Jean-Pierre Willems ajoute que si la loi incite
 14 les entreprises à négocier à son sujet, l'application de gestion développée est
 15 exclusivement tournée vers l'individu. « Il en résulte une quasi-absence, après cinq
 16 ans de fonctionnement du dispositif, d'articulation entre le projet individuel du
 17 bénéficiaire et les projets des autres financeurs potentiels [...]. La conséquence est un
 18 essoufflement du dispositif dès lors que l'État, dans une logique purement budgétaire,
 19 a entrepris de multiples mesures de régulation du CPF [...]. Mais faute d'avoir un outil
 20 qui favorise l'implication des entreprises, voire qui leur permet comme le prévoit la loi
 21 de récupérer la gestion financière du CPF, celui-ci demeure un dispositif de
 22 financement de projets personnels plus que de projets articulés avec ceux de
 23 l'entreprises. »

24 De ce fait, le titulaire du CPF reste toujours le premier financeur de sa propre
 25 formation surtout si l'on inclut le « reste à charge » qui est venu s'ajouter en 2024 (100
 26 euros puis 150 euros depuis février 2026).

42 Cour des comptes. La formation professionnelle des salariés : après la réforme de 2018, une stratégie nationale à définir et un financement à stabiliser. Rapport public thématique, juin 2023.

1 B - Tensions sur les ressources

2 La réforme de 2018 abordée précédemment avait pour ambition de moderniser en
3 profondeur l'écosystème du développement des compétences, en misant sur une
4 logique de droits individuels, de simplification et de régulation par le marché. Si elle a
5 effectivement transformé les circuits de financement et clarifié certains mécanismes,
6 elle n'a toutefois pas anticipé l'ampleur des besoins financiers qu'allait générer son
7 propre modèle. Cette sous-estimation a rapidement créé des tensions budgétaires
8 majeures, en particulier pour France compétences, l'opérateur national chargé de la
9 répartition et de la régulation des fonds.

10 Selon le rapport d'information du Sénat « France compétences face à une crise de
11 croissance »⁴³, l'établissement s'est trouvé dans une situation de déséquilibre
12 structurel dès les premières années de mise en œuvre de la réforme. Les sénateurs
13 soulignent que la montée en charge simultanée de plusieurs dispositifs - notamment
14 l'apprentissage et le CPF - n'a pas été accompagnée d'une trajectoire de financement
15 soutenable, plongeant France compétences dans une impasse financière durable. Les
16 exemples du financement de l'alternance et de celui du plan de développement des
17 compétences dans les PME, sont emblématiques de cette équation financière
18 complexe et tendue introduite par la loi de 2018.

19 1. Le financement de l'apprentissage : un enjeu de soutenabilité 20 révélateur d'un déficit de vision stratégique à long terme

21 Au-delà de la seule question budgétaire, le financement de l'apprentissage issu de
22 la réforme de 2018 illustre un déficit de pilotage et de vision de long terme des
23 politiques de compétences. Le nombre de contrats a été multiplié par 2,7 entre 2018
24 et 2023, entraînant une hausse mécanique et massive de la dépense.

25 Le système repose sur un financement quasi automatique : chaque contrat ouvre
26 droit à un niveau de prise en charge (NPEC) fixé par les branches. Or, ces montants
27 sont souvent supérieurs aux recettes disponibles, générant un déficit structurel que
28 France compétences doit couvrir chaque année, comme le souligne le Sénat dans son
29 rapport précité. La situation est aggravée par une ressource fragile et plafonnée -
30 contribution des entreprises et dotation de l'État - alors que la dépense, elle, est
31 ouverte, limitant fortement la capacité de pilotage budgétaire du dispositif. Malgré
32 plusieurs mesures de maîtrise et d'ajustements successifs *a posteriori* (baisse de
33 certains NPEC, révisions successives, contributions additionnelles), le déficit
34 demeure.

35 Ce système a produit une croissance spectaculaire du nombre d'apprentis, mais
36 sans véritable capacité à prioriser certains métiers ou compétences critiques, orienter
37 les financements vers les secteurs stratégiques et anticiper les besoins futurs plutôt
38 que répondre aux pénuries présentes. Le volume de contrats est ainsi devenu un

43 Sénat, Commission des affaires sociales. PUISAT, Frédérique ; FÉRET, Corinne ; LÉVRIER, Martin.
France compétences face à une crise de croissance. Rapport d'information n° 741 (2021-2022), 29 juin 2022.

1 indicateur de succès en soi, indépendamment de leur contribution aux transformations
2 structurelles de l'économie.

3 Cette tension interroge la manière dont on considère l'apprentissage, traité comme
4 une solution universelle de court terme à l'emploi, plutôt que comme un réel outil
5 stratégique de transformation des compétences à long terme. Cela interroge aussi la
6 manière dont les questions d'orientation sont traitées en formation initiale.

7 Alors que les besoins en compétences explosent sous l'effet des transitions et
8 transformations écologique, numérique, industrielle et démographique, l'écosystème
9 se trouve contraint de gérer des arbitrages au fil de l'eau, souvent en urgence, au
10 risque de fragiliser la capacité globale du système à accompagner ces transformations
11 de manière cohérente et soutenable. La capacité du système à se financer et définir
12 ses priorités sont les conditions indispensables de sa soutenabilité et de sa
13 performance, en vue d'un accompagnement efficace des transformations
14 économiques, technologiques, démographiques et environnementales.

15 2. Le financement du plan de développement des 16 compétences : la question des PME

17 Les plans de développement des compétences, qui ont remplacé les plans de
18 formation, constituent un rouage essentiel du dispositif national et, au niveau de
19 l'entreprise, un levier clé pour transformer le développement des compétences en outil
20 stratégique, plutôt qu'en simple dépense ponctuelle. Cet enjeu est d'autant plus crucial
21 pour les petites et moyennes entreprises (PME), qui représentent une part majeure de
22 l'emploi et un tissu économique central pour l'innovation, la production locale et la
23 résilience des filières. Si les entreprises ne s'emparent pas des plans de
24 développement des compétences et ne les intègrent pas comme un outil stratégique,
25 l'impact global sur la capacité de l'économie à faire face aux transformations
26 numériques, écologiques et démographiques restera limité.

27 Avant la réforme de 2018, le financement du plan de formation reposait sur une
28 mutualisation obligatoire des contributions des entreprises via les OPCA, un
29 mécanisme qui permettait une redistribution explicite en faveur des petites entreprises.
30 Celles-ci bénéficiaient souvent de financements supérieurs à leurs contributions, grâce
31 aux versements des entreprises de plus grande taille. Avec la réforme de 2018, cette
32 mutualisation a été supprimée sauf pour les entreprises de moins de 50 salariés.

33 Les tensions financières qui traversent aujourd'hui l'ensemble du système - qu'il
34 s'agisse du financement de l'apprentissage, des dépenses liées au CPF ou du déficit
35 structurel de France compétences - sont en grande partie le résultat d'une lecture
36 strictement budgétaire et annuelle de politiques qui relèvent pourtant d'un
37 investissement en capital humain. À court terme, ces dispositifs apparaissent coûteux
38 et difficilement pilotables ; mais, à long terme, ils devraient générer des retours
39 économiques, sociaux et productifs : montée en compétences de la main-d'œuvre,
40 amélioration de l'insertion, capacité des secteurs à répondre aux transitions et
41 transformations. Tant que ces bénéfices futurs ne sont ni mesurés ni intégrés dans les
42 arbitrages, le système reste enfermé dans une logique de gestion « au fil de l'eau »,

1 faite d'ajustements successifs et/ou de phénomène de « Stop and Go » pour contenir
2 les dépenses plutôt que de construire une trajectoire stable. Face à ces équations
3 financières complexes, et dans une logique de recherche de ressources
4 supplémentaires, certaines branches professionnelles ont mis en place ou développé
5 des contributions conventionnelles spécifiques relatives à la formation professionnelle.

6 C - Des fondamentaux mis en questionnement

7 Les transformations en cours conduisent à interroger les cadres traditionnels du
8 système de développement des compétences : ce qui est reconnu (classifications ou
9 compétences), la manière dont on apprend (apprentissage formels et informels) et la
10 place accordée à la formation dans la stratégie des organisations (coût ou
11 investissement).

12 1. Classifications et compétences : un tandem en recherche de 13 cohérence

14 Dans les organisations et les branches professionnelles, coexistent historiquement
15 deux logiques.

16 La classification professionnelle est un système permettant de classer les emplois
17 d'une branche ou d'une entreprise selon plusieurs critères objectifs (contenu du travail,
18 niveau de responsabilité, compétences et qualifications nécessaires, autonomie
19 attendue, impact du poste dans l'organisation). Parce qu'elle repose historiquement
20 sur la notion de qualification, elle organise les emplois en fonction des savoirs,
21 savoir-faire et niveaux de formation reconnus, qui servent de fondement au
22 positionnement dans la grille et à la détermination des salaires. Les classifications sont
23 formalisées dans les conventions collectives, les accords de branches et les grilles de
24 salaires. Elles fixent des garanties minimales pour les salariés : pas de salaire en
25 dessous d'un certain niveau, transparence et équité entre travailleurs d'une même
26 branche et protection contre le « moins-disant social ». Avant leur existence, les
27 salariés négociaient individuellement, ce qui renforçait les inégalités. Les
28 classifications permettent également de structurer les carrières en déterminant l'entrée
29 dans la grille - souvent à partir de la qualification détenue -, les possibilités de
30 progression et l'évolution salariale. Enfin, elles permettent de rendre la rémunération
31 justifiable, objectivable et vérifiable. Une logique similaire a été appliquée dans la
32 Fonction publique sous la forme de grilles indiciaires hiérarchisant les grades et
33 emplois, fixées par décret. Toutefois, ces systèmes ont été conçus dans un contexte
34 où les métiers étaient relativement stables et se révèlent aujourd'hui peu réactifs face
35 à l'évolution rapide des activités : les emplois y sont décrits de manière statique, avec
36 un périmètre d'actions prédéfini et supposé durablement inchangé. La mise à jour de
37 ces dispositifs suppose des démarches collectives de diagnostic, de concertation et
38 de négociation, processus particulièrement longs, qui ralentissent leur adaptation aux
39 mutations du travail.

40 En parallèle, l'approche par compétences s'est développée pour répondre à
41 l'évolution rapide des métiers et à la transformation des activités : plutôt que de partir
42 d'emplois décrits de manière fixe, elle s'intéresse à ce que les personnes savent

1 réellement mobiliser dans l'action - connaissances, savoir-faire, capacités d'adaptation
2 et comportements professionnels. Cette logique présente l'avantage d'offrir une vision
3 plus fine et plus dynamique du travail, utile pour identifier les besoins en formation,
4 accompagner les mobilités professionnelles, recruter autrement ou apprécier la
5 contribution des salariés dans des contextes d'activité changeants. Mais cela suppose
6 de monter en qualité les dispositifs de formation. Elle est toutefois critiquée pour la
7 subjectivité potentielle qu'elle introduit dans l'évaluation, la difficulté à définir des
8 compétences de manière stable et opposable, et le risque d'affaiblir les repères
9 collectifs ou les garanties associées aux qualifications. Ainsi, si elle répond à des
10 enjeux nouveaux, elle pose aussi des défis en termes de lisibilité, de protection des
11 droits et de reconnaissance équitable du travail.

12 Certains accords de branche professionnelle plus récents mettent en œuvre un
13 système de classification qui fait un mixte entre le système de critères classants des
14 compétences, plus souple, et la grille dite de « Parodi » qui vise à définir d'abord les
15 métiers et la hiérarchisation des qualifications. De telles pistes sont intéressantes mais
16 nécessitent une gestion adaptative des référentiels de compétences entre partenaires
17 sociaux. Elles pourraient s'accompagner d'un système de valorisation des
18 compétences acquises, ce qui n'est pas toujours le cas.

19 Au-delà des enjeux d'adaptation aux transformations en cours, un cadre juridique
20 européen renouvelé oblige également à repenser la manière dont les compétences
21 sont reconnues et intégrées aux systèmes de classification. En effet, la directive
22 européenne sur la transparence des rémunérations, dont la transposition en droit
23 français doit intervenir d'ici au 7 juin 2026, impose aux États membres de garantir que
24 les employeurs disposent de structures de rémunération permettant d'assurer l'égalité
25 entre travailleurs pour un même travail ou un travail de valeur égale, à partir de critères
26 objectivables incluant explicitement les compétences⁴⁴. Cette exigence implique que
27 la valeur du travail - y compris des compétences difficiles à formaliser, comme
28 certaines habiletés socio-cognitives essentielles dans de nombreux métiers - puisse
29 être démontrée et expliquée à travers un système normé et vérifiable. Dans ce
30 contexte, toutes les branches professionnelles seraient conduites à retravailler leurs
31 grilles et à réexaminer l'articulation entre classifications et compétences, tandis que
32 les compétences acquerraient désormais le statut d'objet juridique central dans
33 l'évaluation, la comparaison et la justification des rémunérations.

34 2. La reconnaissance des apprentissages informels : un angle 35 mort persistant

36 En France, la reconnaissance des compétences demeure largement structurée
37 autour d'un modèle académique et formel, dans lequel le diplôme reste la référence
38 centrale de légitimation des savoirs, souvent au détriment des apprentissages acquis

44 Les autres critères à prendre en compte sont « les efforts, la responsabilité et les conditions de travail ainsi que, s'il y a lieu, tout autre facteur pertinent pour l'emploi ou le poste concerné » (article 4, paragraphe 4 de la directive 2023/970 du Parlement européen et du Conseil du 10 mai 2023 visant à renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de même valeur par la transparence des rémunérations et les mécanismes d'application du droit).

1 en dehors des parcours éducatifs traditionnels. Ce cadre historique, profondément
2 ancré dans les pratiques de recrutement, de classification des emplois et de
3 certification, se trouve aujourd'hui mis à l'épreuve par les mutations rapides du travail,
4 des métiers et des trajectoires professionnelles, qu'elles soient liées à la transition
5 écologique, au développement de l'intelligence artificielle ou aux évolutions
6 démographiques.

7 Dans ce contexte, la question de la reconnaissance des apprentissages informels
8 et non formels apparaît comme un enjeu structurant du développement des
9 compétences. Le rapport d'information n° 2926 de l'Assemblée nationale de 2015,
10 consacré à la validation de l'apprentissage non formel et informel en Europe⁴⁵, posait
11 déjà un diagnostic qui demeure largement d'actualité. S'appuyant sur la
12 Recommandation du Conseil de l'Union européenne du 20 décembre 2012⁴⁶, le
13 rapport souligne que les compétences acquises en dehors des systèmes formels - par
14 l'expérience professionnelle, l'engagement associatif, les mandats électifs ou
15 syndicaux, la vie citoyenne ou l'auto-apprentissage - constituent un gisement de
16 compétences largement sous-valorisé, faute de mécanismes de reconnaissance
17 suffisamment développés et accessibles.

18 Le rapport met en lumière une tension centrale : alors que les parcours
19 professionnels deviennent plus discontinus et que les compétences évoluent
20 rapidement, les systèmes de reconnaissance restent principalement conçus pour des
21 apprentissages formalisés, standardisés et linéaires. À l'inverse, les apprentissages
22 informels, par nature contextualisés et hétérogènes, peinent à être identifiés,
23 documentés et évalués, alors même qu'ils développent des compétences
24 transversales essentielles. Cette difficulté contribue à maintenir une forme d'invisibilité
25 institutionnelle de ces compétences, limitant leur reconnaissance sur le marché du
26 travail et dans les parcours de formation.

27

45 Assemblée nationale, Commission des affaires européennes. DOUCET, Sandrine. Rapport d'information n° 2926 sur la validation de l'apprentissage non formel et informel. XIV^e législature, juillet 2025.

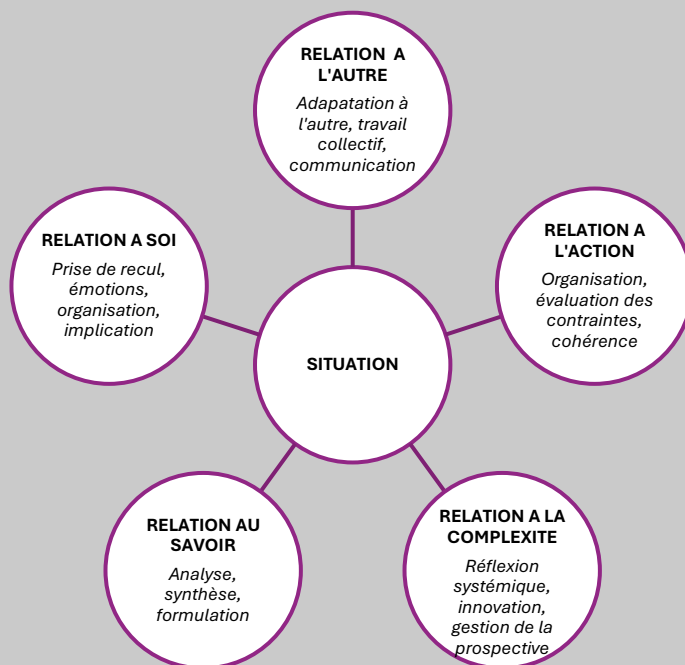
46 Recommandation du Conseil de l'Union européenne du 20 décembre 2012 relative à la validation de l'apprentissage non formel et informel.

Les habiletés socio-cognitives (HSC)

Aptitudes spécifiques à combiner ses ressources émotionnelles et intellectuelles pour apprendre, réfléchir et interagir avec les autres dans différentes situations.

⇒ Une HSC n'a de sens que contextualisée à une situation de travail.

5 catégories d'HSC



Source : audition d'Hubert Grandjean, président de l'Association pour la formation et le développement des compétences (AFDEC) et membre de la commission de normalisation formation, enseignement et compétence de l'AFNOR et Fatma Bensalem, cheffe de projet à l'AFNOR.

1 Depuis 2015, le cadre européen est venu consolider et actualiser ces constats. Le
2 Socle européen des droits sociaux⁴⁷, proclamé en 2017, affirme le droit à une
3 éducation, une formation et un apprentissage tout au long de la vie, reconnaissant
4 explicitement que les compétences peuvent être acquises dans des contextes variés
5 et à tous les âges. Ce principe réaffirme la nécessité de dépasser une vision
6 strictement académique de l'apprentissage et d'inscrire la reconnaissance des
7 compétences dans un continuum intégrant apprentissages formels, non formels et

47 Union européenne, Socle européen des droits sociaux (European Pillar of Social Rights), proclamé par le Parlement européen, le Conseil de l'Union européenne et la Commission européenne lors du Sommet social de Göteborg le 17 novembre 2017.

1 informels, afin de sécuriser les parcours professionnels dans un marché du travail en
2 transformation.

3 Dans le prolongement de cette orientation, les lignes directrices européennes
4 actualisées en 2023 par le Centre européen pour le développement de la formation
5 professionnelle (Cedefop)⁴⁸ précisent les conditions de mise en œuvre de dispositifs
6 de validation des apprentissages non formels et informels. Elles insistent sur
7 l'importance de processus structurés d'identification, de documentation, d'évaluation
8 et de certification des compétences, ainsi que sur le rôle des acteurs sociaux, des
9 employeurs et des organisations de la société civile dans ces démarches. Ces travaux
10 confirment que la reconnaissance des apprentissages informels constitue un levier
11 stratégique pour l'employabilité, la mobilité professionnelle et l'inclusion sociale. Ces
12 acquis informels et souvent non reconnus constituent une part importante des « talents
13 invisibles » de notre société, dont la valorisation représente un enjeu majeur pour
14 l'inclusion professionnelle et sociale.

15 Le Passeport de compétences, en cours de déploiement par la Caisse des dépôts
16 et consignation, doit permettre à chacun de mettre en valeur ses compétences
17 acquises tout au long de la vie, qu'elles soient issues d'une activité professionnelle ou
18 associative, d'une formation ou d'un diplôme. Le CESE appelle toutefois à la vigilance
19 quant aux modalités de mise en œuvre du Passeport de compétences, tant sur les
20 usages qui en seront faits que sur les risques de démarchage abusif et de fraude,
21 notamment autour d'offres de formation spécifiquement conçues.
22

Quatre situations personnelles avec des apprentissages informels particulièrement déterminants mais encore insuffisamment reconnus

Situation des femmes

Les femmes développent, dans de nombreux contextes - engagements familiaux, responsabilités domestiques, activités associatives, médiation sociale, gestion du quotidien ou coordination d'équipes bénévoles - des compétences multiples qui relèvent largement d'apprentissages informels (organisation, négociation, planification, gestion des conflits, prise de décision, polyvalence, liens et soins). Ces compétences, souvent mobilisées au quotidien mais hors des circuits formels d'apprentissage, restent largement invisibles dans les processus de recrutement, d'évolution professionnelle ou de classification, car elles sont encore trop souvent perçues comme des « aptitudes naturelles » féminines plutôt que comme de véritables savoir-faire transférables.

Les analyses consacrées aux métiers féminisés du soin et du lien confirment que nombre de compétences mobilisées - écoute, gestion émotionnelle, coordination, polyvalence - restent considérées comme « naturelles » et non comme des savoir-faire professionnels. La grande consultation nationale menée en 2024 par la

48 Cedefop. Lignes directrices européennes pour la validation des acquis non formels et informels. Troisième édition. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2023.

CGT et l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES⁴⁹) auprès de près de 7 000 professionnelles de ces secteurs met ainsi en évidence la persistance d'une forte invisibilisation et sous-valorisation de ces compétences, malgré leur utilité sociale avérée⁵⁰. Ces constats rejoignent ceux du rapport de référence de l'Organisation internationale du travail (OIT), qui souligne la dévalorisation structurelle du travail du lien et du soin et l'importance de reconnaître les compétences qui y sont réellement déployées⁵¹.

Les aidant(e)s

Les aidant(e)s - dont 60% sont des femmes en France - constituent un exemple majeur de situation où se développent des apprentissages informels particulièrement riches mais encore insuffisamment reconnus. En accompagnant un proche en perte d'autonomie, en situation de handicap ou atteint d'une maladie chronique, ils acquièrent des compétences complexes : coordination de parcours de soins, gestion administrative, organisation du quotidien, adaptation du logement, médiation avec les professionnels, soutien psychologique, anticipation des risques ou encore prise de décision dans des contextes souvent incertains. Ces savoir-faire, forgés dans l'expérience et la responsabilité, relèvent pleinement de compétences transférables, mobilisables dans de nombreux environnements professionnels (gestion de projet, responsabilité, capacité d'arbitrage, intelligence relationnelle). Pourtant, parce qu'ils s'inscrivent dans la sphère privée et sont associés au registre de la solidarité familiale, ils demeurent largement invisibles dans les référentiels de compétences et les trajectoires professionnelles. Leur reconnaissance constitue ainsi un enjeu social et économique croissant, d'autant que le vieillissement de la population accroît le rôle structurant des aidants dans le fonctionnement du système de santé et de protection sociale. Valoriser ces acquis - notamment à travers des dispositifs comme la validation des acquis de l'expérience (VAE) ou des formes de certification adaptées – apparaît, dès lors, comme un levier essentiel pour sécuriser et valoriser les parcours, prévenir les ruptures professionnelles et mieux reconnaître la contribution réelle des aidants à la cohésion sociale.

Travailleurs et travailleuses en situation de handicap

La Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) ouvre des droits spécifiques en matière d'orientation, de formation et d'adaptation des parcours. Le cadre juridique prévoit également des modalités de reconnaissance et de validation des compétences, y compris dans les dispositifs d'accompagnement par le travail, où la VAE peut certifier des savoir-faire acquis en situation réelle ou dans la vie quotidienne. L'articulation RQTH + VAE constitue ainsi un levier concret de

49 L'IRES est une association au service des organisations syndicales représentatives des travailleurs.

50 ERB, Louis Alexandre ; LEMIERRE, Séverine ; SILVERA, Rachel. « Mon travail le vaut bien ! Une consultation sur les métiers féminisés du soin et du lien aux autres », La Revue de l'IRES, n° 112-113, 2024.

51 Organisation internationale du Travail. ADDATI, Laura ; CATTANEO, Umberto ; ESQUIVEL, Valeria ; VALARINO, Isabel. Prendre soin d'autrui : un travail et des emplois. Pour l'avenir du travail décent. Rapport, 2018.

reconnaissance des apprentissages informels, encore inégalement mobilisé selon les publics et les structures.

Personnes issues de l'immigration et jeunes des quartiers prioritaires (QPV)

Les personnes immigrées acquièrent souvent des compétences dans des contextes variés - expériences professionnelles antérieures, parcours migratoires, responsabilités communautaires ou activités bénévoles - qui relèvent d'apprentissages informels encore peu visibles et rarement reconnus. Les jeunes des quartiers prioritaires présentent, pour d'autres raisons, un profil proche : nombreux développent des savoir-faire informels (engagement associatif, médiation, gestion de projets locaux, activités sportives ou culturelles) qui restent largement invisibles sur le marché du travail. Ces invisibilités se cumulent avec des discriminations persistantes à l'embauche, documentées par la DARES, le Défenseur des droits et les campagnes de *testing*, qui touchent fortement les personnes perçues comme issues de l'immigration ainsi que les jeunes résidant en QPV. Dans ce contexte, la validation des acquis non formels et informels apparaît comme un levier essentiel pour rendre ces compétences visibles et soutenir l'accès à l'emploi qualifié.

1
2 En France, certains dispositifs existent déjà pour reconnaître des compétences
3 acquises hors des parcours formels, notamment la Validation des acquis de
4 l'expérience (VAE), qui permet de transformer une expérience professionnelle,
5 associative ou syndicale en certification, ou encore le bilan de compétences, qui
6 contribue à rendre visibles des savoir-faire développés au fil des expériences.
7 Toutefois, comme le soulignait déjà le rapport de l'Assemblée nationale précitée, ces
8 dispositifs restent encore insuffisamment mobilisés pour les apprentissages informels
9 les plus diffus (engagement associatif, mandats citoyens, responsabilités syndicales,
10 responsabilités bénévoles), et leur accès demeure inégal selon les publics. Par
11 ailleurs, leur légitimité est peu reconnue.

12 Ainsi, malgré un cadre politique européen renforcé et des outils existants, le
13 système de reconnaissance des compétences peine encore à s'adapter pleinement
14 aux réalités contemporaines des parcours d'apprentissage. Ce qui fait défaut
15 aujourd'hui, ce n'est pas tant l'existence de principes ou de dispositifs, que leur
16 articulation systémique, leur lisibilité pour les individus et les employeurs, et une
17 évolution culturelle permettant de reconnaître les apprentissages informels non
18 comme marginaux, mais comme composants à part entière du développement des
19 compétences tout au long de la vie.

20 Au-delà de la complexité de mise en œuvre de ces dispositifs, ces populations se
21 heurtent également aux difficultés persistantes de traduction et de reconnaissance des
22 diplômes ou certifications obtenus dans des contextes d'accélération ou de transition
23 de carrière, encore trop souvent dévalorisés. Ces obstacles tiennent en partie au
24 maintien de préjugés sociaux quant à la légitimité des voies empruntées pour les

1 obtenir, ce qui entrave leur pleine acceptation par les employeurs et limite leur portée
2 en matière d'inclusion professionnelle.

3

4 **Piste 2 de réflexion pour de futurs débats**

5 **La reconnaissance des apprentissages informels peut-elle devenir un levier**
6 **structurant d'inclusion et de développement dans l'emploi ? A quelles**
7 **conditions institutionnelles, culturelles (représentations, normes implicites et**
8 **pratiques professionnelles), sociales et opérationnelles ?**

9

10 **Piste 3 de réflexion pour de futurs débats**

11 **Comment mieux reconnaître les prises de responsabilités, l'autonomie et la**
12 **capacité à gérer des problèmes complexes à partir de formations ou de**
13 **certifications dédiées ?**

14

15 3. La formation, coût immédiat ou investissement stratégique ?

16 La question du statut de la formation dans l'entreprise - dépense ou investissement
17 - renvoie à un ensemble de freins structurels qui s'alimentent mutuellement. Le premier
18 est d'ordre comptable. Dans les normes françaises comme dans le référentiel IFRS
19 (International Financial Reporting Standards)⁵², une dépense de formation ne peut pas
20 être considérée comme un actif⁵³, mais uniquement comme une charge d'exploitation
21 imputable immédiatement sur le résultat de l'exercice. Selon le Plan comptable
22 général, un actif doit, en effet, être une ressource que l'entreprise contrôle, ce qui n'est
23 pas le cas des salariés, libres de rompre leur contrat sous réserve d'un préavis légal.
24 En outre, un actif incorporel doit être un élément identifiable, susceptible d'être vendu,
25 transféré ou amorti - une condition incompatible avec la nature même d'une personne.
26 Ces deux critères suffisent à expliquer pourquoi les dépenses de formation ne peuvent
27 pas être immobilisées, contrairement à un logiciel, une machine ou un brevet.

28 Ce verrou comptable se combine avec un autre obstacle : une entreprise n'a
29 aucune garantie de bénéficier elle-même des compétences qu'elle contribue à
30 développer. Le salarié peut choisir d'emporter ailleurs les effets positifs de sa
31 formation, ce qui crée un risque de « fuite » de l'investissement. En termes
32 économiques, il s'agit d'« externalités positives non appropriables ». Les coûts sont
33 certains et immédiats, tandis que les bénéfices sont incertains et potentiellement
34 captés par d'autres employeurs. Le fait que la dépense soit comptabilisée comme une
35 charge renforce mécaniquement ce risque, puisqu'il n'existe aucun moyen de répartir
36 le coût sur plusieurs années pour mieux aligner dépense et bénéfice attendu.

52 Les IFRS sont un référentiel comptable, un ensemble de normes définissant les méthodes de comptabilisation, produit par le Bureau international des normes comptables.

53 L'actif du bilan représente les biens et les ressources détenus par l'entreprise.

Dialogue entre le directeur général et le directeur financier d'une entreprise sur la formation des employés

Le directeur financier : « *Imagine si nous investissons dans tous ces employés et qu'ils partent !* »

Le directeur général : « *Imagine que nous n'investissons pas dans tous ces employés et qu'ils restent.* »

Skills : Make It Work ! documentaire de Samuel Durand, 2025.

1 À ces deux dimensions s'ajoute un troisième élément : les bénéfices de la
2 formation sont diffus, longs et difficiles à mesurer. Les effets de la montée en
3 compétences ne s'expriment que progressivement et rarement sous une forme
4 immédiatement quantifiable, ce qui rend complexe l'identification d'un « retour sur
5 investissement » rapide. Dans des organisations gouvernées par des exigences de
6 performance à court terme, cela crée un biais naturel en faveur des actions dont les
7 résultats sont mesurables immédiatement, au détriment des parcours plus structurants
8 de développement des compétences. Ce troisième frein ne fait donc qu'accroître les
9 deux premiers : si l'investissement n'est pas immobilisable et s'il n'est pas sécurisable,
10 il devient d'autant plus difficile à défendre lorsqu'il produit des effets étalés dans le
11 temps.

12 Enfin, un quatrième facteur tient aux modalités de financement public, souvent
13 orientées vers la réponse à des besoins immédiats (tensions de recrutement,
14 adaptation à court terme) plutôt que vers un véritable investissement à long terme dans
15 le capital humain.

16 L'idée que le capital humain constitue un véritable investissement a été mise en
17 lumière dès les années 1960 par les travaux fondateurs de Gary Becker⁵⁴, qui ont
18 montré que l'éducation et la formation contribuent à la productivité future des individus
19 et à la croissance de long terme. Depuis, cette question a connu plusieurs vagues
20 d'intérêt, notamment à partir des années 2000 avec le développement des recherches
21 consacrées au capital humain et au capital intellectuel, sans que cela ne conduise pour
22 autant à une évolution du cadre comptable.

23 France Stratégie rappelle que le capital humain contribue de manière décisive aux
24 gains de productivité de long terme en France, ce qui justifie de mieux reconnaître son
25 rôle stratégique dans la croissance et l'adaptation des entreprises⁵⁵. L'INSEE souligne
26 également que les dépenses d'éducation et de formation constituent en réalité un
27 investissement pour la collectivité, même si elles ne sont pas traitées comme telles
28 dans la comptabilité nationale⁵⁶. Plus récemment, la Cour des comptes, dans son
29 évaluation du Plan d'investissement dans les compétences (PIC), rappelle que
30 l'ambition de bâtir une véritable « société de compétences » reste largement inaboutie,

54 BECKER, Gary S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York : National Bureau of Economic Research, 1964.

55 France Stratégie. *Le rôle du capital humain dans le ralentissement de la productivité en France*. Note de synthèse, 2020.

56 CANRY, Nicolas. « Pourquoi et comment mesurer le capital humain dans la comptabilité nationale ? ». *Économie et Statistique*, 2020.

1 faute d'un ancrage durable dans les politiques de long terme et d'une véritable
2 structuration autour du capital humain⁵⁷. Ces travaux convergent : l'importance
3 stratégique du capital humain est reconnue, mais les outils actuels - comptables,
4 économiques et budgétaires - ne permettent pas encore de le traiter comme un
5 investissement à part entière.

6 En 2022, dans le prolongement de l'accord-cadre national interprofessionnel du
7 14 octobre 2021 relatif aux nouveaux enjeux de la loi Avenir Pro⁵⁸, une contribution
8 paritaire, adressée aux pouvoirs publics, formalise les ambitions portées par l'action
9 paritaire dans le champ de la formation professionnelle et de l'apprentissage. Dans
10 cette contribution les partenaires sociaux proposent notamment de « *faire en sorte que*
11 *les dépenses de formation soient considérées comptablement comme des*
12 *investissements* ».

14 Piste 4 de réflexion pour de futurs débats

15 **Comment repenser la manière dont les entreprises peuvent inscrire le**
16 **développement des compétences dans une logique d'investissement et de**
17 **sécurisation des carrières professionnelles individuelles ?**

18 **Comment repenser collectivement la valorisation des compétences pour**
19 **construire une culture économique et sociale commune qui reconnaisse les**
20 **effets à long terme de la formation et du développement du capital humain, au-**
21 **delà des contraintes comptables et financières ?**
22

23 III - UNE MOBILISATION COLLECTIVE POUR 24 UNE NOUVELLE APPROCHE DES 25 COMPETENCES

26 A - Des outils à améliorer

27 La réforme de 2018 a transformé les organismes paritaires agréés (OPCA) en
28 opérateurs de compétences (OPCO) et leur a confié le financement des contrats
29 d'alternance, des plans de développement des compétences des entreprises de moins
30 de 50 salariés, le conseil de proximité aux entreprises pour améliorer l'accès des
31 salariés à la formation professionnelle, ainsi que des missions d'appui aux branches
32 (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, détermination des niveaux de
33 prise en charge des contrats d'apprentissage, ingénierie de certification, promotion de
34 l'alternance et des métiers).

57 Cour des comptes. Évaluation du plan d'investissement dans les compétences (PIC). Rapport, 2025.

58 Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

1 Le Directeur général de l'OPCO des entreprises de proximité (EP), Arnaud Muret,
2 a été entendu en audition par la commission⁵⁹. Le périmètre de cet OPCO couvre 54
3 branches professionnelles très différentes, plus de 434 600 TPE-PME du champ de
4 l'artisanat, des services de proximité et des professions libérales et 3 millions de
5 salariés (artisanat alimentaire, coiffure, habillement, fleuristes, librairies, taxis,
6 notaires, architectes, pharmacie, avocats, prothésistes dentaires, particuliers
7 employeurs, etc.)⁶⁰. L'OPCO, résultant de la fusion de plusieurs OPCA, a trouvé sa
8 cohérence autour de la notion d'entreprise de proximité, en raison de leur taille et de
9 leurs préoccupations similaires. La mission de conseil aux entreprises, PME et TPE, a
10 été développée. Le travail d'observation, nécessaire à la connaissance des besoins
11 en formation, est une des actions stratégiques de cette structure. L'OPCO réalise des
12 travaux d'observation à la demande de la branche qui peuvent compléter des travaux
13 de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et sur les
14 classifications en se fondant sur des bases de données, sur la réalisation d'enquêtes
15 réalisées par l'OPCO - par exemple sur la transition énergétique ou sur l'IA. Le résultat
16 des travaux est confronté à la perception des entreprises, l'adéquation avec les
17 compétences est analysée. Les observations formulées au terme des travaux sont
18 transmises à la branche. Il n'est cependant pas effectué de rapprochement entre les
19 travaux des observatoires et les données collectées par la Caisse des dépôts relatives
20 aux demandes de formation via le CPF.

21 L'élaboration de la GPEC des branches présente d'une manière générale un bilan
22 contrasté. « *Les branches les moins structurées tendent à recourir aux services des*
23 *OPCO, tandis que les autres disposent souvent d'une organisation et de moyens leur*
24 *permettant d'exercer elles-mêmes leurs prérogatives. Les avancées les plus visibles*
25 *concernent les observatoires* »⁶¹. Dans leur mission d'apporter un appui technique aux
26 branches professionnelles pour anticiper les mutations économiques (Gestion
27 prévisionnelle des emplois et des compétences), accroître l'attractivité des métiers et
28 concevoir et délivrer les certifications de branches, les OPCO s'appuient sur les
29 Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ)⁶². Dans le cadre
30 de ses missions, France compétences a un rôle d'animation du réseau des OPMQ, de
31 consolidation et de mise en visibilité de leurs travaux.

32 Les OPMQ jouent un rôle important dans la production de données prospectives
33 sur l'évolution des métiers et des compétences. S'ils ont été créés au sein des
34 branches professionnelles pour permettre le développement d'un dialogue social sur
35 ces évolutions, dans le cadre des accords de GPEC et pour accompagner les
36 entreprises dans la définition de leurs politiques de formation, ils sont désormais
37 considérés, comme le souligne un rapport du Réseau Emplois Compétences de
38 France Stratégie, comme « *un outil technique paritaire d'information, de connaissance*

59 Audition d'Arnaud Muret, directeur général de l'OPCO des entreprises de proximité, 10 février 2026.
60 Cour des comptes. La formation professionnelle des salariés : après la réforme de 2018, une stratégie nationale à définir et un financement à stabiliser. Rapport public thématique, juin 2023.
et site de l'OPCO EP.

61 Cour des comptes. La formation professionnelle des salariés : après la réforme de 2018, une stratégie nationale à définir et un financement à stabiliser. Rapport public thématique, juin 2023.

62 C'est la loi de 2004 qui institue l'obligation de mettre en place un observatoire paritaire dans chaque branche professionnelle.

1 et d'analyse permettant aux branches professionnelles de conduire une politique
2 d'emploi, de qualification et de formation professionnelles. Les OPMQ, réalisent ainsi
3 des travaux d'analyses variés (sur la GPEC, la formation, les besoins en recrutement,
4 la gestion des âges, les certifications, l'égalité professionnelle, etc.), et concourent à
5 l'identification des évolutions susceptibles d'avoir un impact sur le contenu des métiers
6 et les besoins en compétences de la branche (notamment par le biais des
7 engagements de développement de l'emploi et des compétences - EDEC) »⁶³. Le
8 rapport souligne cependant que leurs travaux semblent relativement méconnus en tant
9 que ressources potentielles pour les entreprises. Il relève plus globalement que « la
10 prospective des métiers et des qualifications au sein d'un secteur ou d'une branche
11 déterminée [...] privilégie l'alignement sur les orientations publiques plutôt que sur les
12 besoins effectifs des entreprises. Fiches de postes, référentiels métier, plan de
13 développement des compétences sont ainsi devenus des outils incontournables de
14 l'accompagnement, sans que la question de leur contextualisation au sein de
15 l'organisation soit toujours posée en amont ».

16 Ces freins peuvent expliquer le fait que les ressources ou services disponibles
17 dans leur environnement, dont les travaux des observatoires de branche, soient
18 encore trop peu mobilisés. L'absence de liens formalisés, de synergies, s'explique
19 aussi souvent en raison du cadre dans lequel ces organismes se sont développés et
20 de leurs structures de rattachement. Elle n'en est pas moins regrettable. Ainsi, les
21 Centres d'animation, de ressources et d'information sur la formation (CARIF) et les
22 Observatoires régionaux de l'emploi et de la formation (OREF), appelés CARIF-OREF,
23 sont portés par l'État et les Régions et impliquent les partenaires sociaux. Ils ont
24 notamment des missions d'observation régionale de l'emploi et de la formation. Il peut
25 exister des échanges ponctuels d'informations entre eux et les OPMQ, mais pas de
26 lien formel. Même si les premiers sont sectoriels, et les seconds territoriaux, des
27 croisements de données ou de résultat paraîtraient utiles.

28

29 Piste 5 de réflexion pour de futurs débats

30 **Comment améliorer, sans remettre en cause l'utilité d'organismes qui**
31 **travaillent dans des champs différents, à des échelles différentes et pour des**
32 **donneurs d'ordre issus pour certains de la sphère publique, pour d'autres de**
33 **la sphère privée, le partage de données et d'informations concernant les**
34 **besoins en emplois et en compétences dans le cadre des transformations et**
35 **transitions ? Comment concilier la prise en compte de tous les différents**
36 **besoins ?**

37 La nécessité d'établir des cartographies et de les mobiliser concrètement a été
38 réaffirmée tout récemment, lors de la mise en place du Fonds d'investissement pour
39 la prévention de l'usure professionnelle (FIPU). Cet outil a été créé dans le but de
40 financer des actions pour améliorer les conditions de travail des salariés exposés à
41 des risques ergonomiques (manutention manuelle de charges, postures pénibles,

63 France Stratégie. DIAGNE, Marieme ; DONNE, Vincent. Quelle place pour les compétences dans l'entreprise ? Renouveler les approches pour refonder les pratiques. Rapport, avril 2022.

1 vibrations mécaniques). Créé par la loi de financement rectificative de la sécurité
2 sociale pour 2023⁶⁴, ce fonds public, géré par la CNAM, engage les branches
3 professionnelles. Celles-ci sont invitées à négocier des listes de métiers exposés aux
4 facteurs ergonomiques. Ces listes ne peuvent être établies que par des accords de
5 branche ou des accords interbranches, révisables régulièrement. Elles serviront à
6 élaborer une cartographie définissant les orientations du fonds pour une allocation
7 ciblée des crédits. Les fonds mobilisables sont répartis dans des enveloppes
8 budgétaires dont l'une est consacrée au financement des projets de transition
9 professionnelle (PTP) pour ces salariés, via France compétences.

10 Le CESE a, dans ses avis, appelé l'attention sur la nécessité de mobiliser le plus
11 largement possible les dispositifs existants, au profit des transitions.

12 Dans la préconisation 4 de l'avis « Mobiliser les acteurs de l'emploi, du travail pour
13 réussir la planification écologique » intitulée « *Utiliser les contrats de transition
14 écologique (CTE) et les contrats territoriaux de relance et de transition écologique
15 (CRTE) pour la planification écologique* », le CESE préconise « *que les CTE et les
16 CRTE comportent obligatoirement un volet structuré relatif à l'emploi et à la formation,
17 enrichi des éléments de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
18 (GPEC) territoriale et des analyses des observatoires de branches (généralisation des
19 analyses de site afin de valoriser les possibilités et les compétences sur les territoires
20 en transition écologique, nombre et nature des emplois créés, etc.) de façon à assurer,
21 en anticipation, la meilleure adéquation possible entre les compétences requises par
22 les employeurs et celles acquises et maîtrisées par la population active du territoire* ».

23 Dans la préconisation 13 de l'avis « Métiers en tension », « *le CESE préconise de
24 dégager, à des fins de planification nationale, les orientations stratégiques des
25 trajectoires professionnelles prévisibles intra et intersectorielles (automobile,
26 construction et transports, agriculture, soins et aide à domicile...) en s'appuyant sur
27 une prospective partagée des besoins en compétences transversales* ».

28 Dans la même préconisation, le CESE recommande également « *d'engager un
29 travail de fond, en collaboration avec les branches professionnelles et leurs
30 observatoires prospectifs des métiers et des qualifications, pour que l'évolution à venir
31 des compétences tienne compte de l'usage généralisé du numérique et de l'impératif
32 écologique. Dans ce cadre, la préparation d'une nouvelle version du répertoire
33 opérationnel des métiers (ROME V4), structuré par type de compétences et
34 qualifications requises pour l'exercice des métiers, doit être soutenue. Ce nouveau
35 répertoire, en permettant l'identification de nouvelles compétences et de nouveaux
36 métiers, doit pouvoir être partagé afin d'assurer le dialogue entre les branches
37 professionnelles, les OPCO et France compétences sur les attendus des politiques de
38 formation et pour définir de futures trajectoires collectives de reconversion* ».

⁶⁴ Loi n° 2023-270 du 14 avril 2023 de financement rectificative de la sécurité sociale pour 2023

1 Depuis la réforme de 2018, seules les TPE/PME de moins de 50 salariés peuvent
2 obtenir un financement direct pour le plan de développement des compétences (PDC)
3 via leur OPCO au travers des « financements mutualisés⁶⁵ ». Les entreprises de 50 à
4 299 salariés n'ont plus accès, selon des modalités très variables, qu'aux contributions
5 conventionnelles décidées par accord de branche ou via des versements volontaires⁶⁶.
6 La « contribution paritaire » pour adapter la loi de 2018, adoptée en novembre 2022⁶⁷,
7 formule 17 propositions. L'une d'entre elles propose de mettre en place une ligne
8 budgétaire mutualisée pour contribuer au financement et à l'ingénierie du PDC des
9 entreprises de 50 à 299 salariés.

10 La contribution paritaire demande la rationalisation et la stabilisation des
11 procédures équitables d'enregistrement des certifications aux différents répertoires
12 (répertoire national des compétences professionnelles, RNCP, et répertoire
13 spécifique, RS). Elle constate également que les certificateurs publics, en particulier
14 les ministères certificateurs, ne sont pas soumis aux mêmes obligations concernant la
15 fourniture d'informations que les branches professionnelles lors de la constitution des
16 dossiers de demandes d'inscription aux répertoires. La contribution paritaire demande
17 la fin de la différence de traitement entre offre de certification privée et publique avec
18 d'un côté des règles d'enregistrement strictes et de l'autre un enregistrement de droit
19 jugé moins contraignant.

20 B - De nouvelles voies à explorer

21 Pour répondre aux mutations structurelles, l'enjeu n'est pas seulement de
22 développer des compétences, mais de repenser la manière dont elles sont acquises,
23 mobilisées, évaluées et reconnues, en articulant plus finement les dimensions
24 individuelles, collectives et organisationnelles du développement des compétences.

25 Dans ce paysage en recomposition, l'essor rapide de nouveaux outils
26 d'apprentissage - plateformes externes, contenus individualisés, solutions
27 d'intelligence artificielle - ouvre à la fois des perspectives et des risques. D'un côté,
28 ces outils peuvent contribuer à mieux identifier et valoriser des compétences encore
29 peu visibles, notamment socio-cognitives ; de l'autre, ils soulèvent des interrogations
30 croissantes sur la souveraineté des contenus de formation et sur la capacité des
31 organisations à conserver la maîtrise des apprentissages qui façonnent leurs collectifs.
32 Sans être développés dans les sections qui suivent, ces enjeux méritent néanmoins
33 d'être gardés à l'esprit, car ils imposent de renforcer la vigilance collective pour garantir
34 que l'innovation serve pleinement le développement des compétences, sans affaiblir
35 la maîtrise pédagogique des organisations.

65 Les « financements mutualisés » du plan de développement des compétences (PDC) sont des enveloppes de fonds gérées par les OPCO pour cofinancer les formations des salariés. Ces enveloppes sont alimentées par les contributions légales des employeurs et, selon les branches, complétées par des contributions conventionnelles ou des versements volontaires. Les prises en charge portent en priorité sur les coûts pédagogiques, et peuvent aussi couvrir, selon les règles de la branche/OPCO, une partie de la rémunération et/ou des frais annexes.

66 France compétences. Usage des fonds de la formation professionnelle et du conseil en évolution professionnelle. Rapport, édition 2024.

67 Cette contribution paritaire n'a pas été signée par la CGT, FO et la CFE-CGC.

Piste 6 de réflexion pour de futurs débats

Comment garantir une souveraineté collective sur les contenus, les standards et l'évaluation des compétences dans un contexte où entreprises, plateformes privées et outils d'IA redéfinissent de plus en plus l'écosystème de la formation ?

1. L'entreprise apprenante : un cadre organisationnel pour affronter les transformations

Face à l'accélération des transformations en cours, le cadre de travail apprenant (entreprise, administration, association ...) constitue un modèle organisationnel déterminant pour soutenir le développement continu des compétences. Issu des travaux fondateurs de Peter Senge⁶⁸, il désigne une organisation capable d'apprendre en permanence, de diffuser ses connaissances et d'adapter collectivement ses pratiques. Dans une note de synthèse consacrée aux organisations du travail apprenantes, France Stratégie montre que ce modèle se caractérise par une forte autonomie au travail, l'apprentissage en continu et la participation active des salariés à la définition des objectifs - autant de leviers qui favorisent directement la qualité du travail, la diffusion des innovations et la capacité d'adaptation des organisations⁶⁹.

L'étude souligne également que la France se situe légèrement au-dessus de la moyenne européenne en matière d'organisations apprenantes : 43 % des salariés français y travaillent, contre 40 % en moyenne dans l'Union européenne, un niveau comparable à celui de l'Allemagne mais encore éloigné des pays nordiques (de 54 à 62 %). France Stratégie insiste sur le fait que ces organisations se révèlent particulièrement adaptées aux périodes de transformation, car elles offrent un cadre propice à l'acquisition en continu, à la coopération active et au renouvellement rapide des compétences.

Dans ce contexte, l'entreprise apprenante devient un levier stratégique pour répondre aux exigences des transformations : elle facilite l'intégration de l'apprentissage dans le travail réel (« pairagogie »⁷⁰, communautés de pratique, résolution collaborative de problèmes), soutient la réflexivité, encourage le droit à l'essai et à l'erreur et permet de structurer une culture d'adaptation permanente. Elle constitue ainsi un pilier essentiel pour sécuriser les parcours professionnels, renforcer la résilience des organisations et préparer la montée en compétence collective indispensable pour accompagner les transformations du travail.

68 SENGE, Peter M. La cinquième discipline : levier des organisations apprenantes. Paris : Éditions Eyrolles, 2015.

69 France Stratégie. Promouvoir les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France. Note de synthèse, 2020.

70 « Le concept de « pairagogie » (Rheingold, 2015) se précise. Ce terme peut être traduit comme un « savoir-faire éducatif appliqué à l'apprentissage par les pairs », Cristol, Denis. « Les communautés d'apprentissage : apprendre ensemble », Savoirs, 2017/1 (n° 43), p. 10-55.

1 Dans ce modèle, la capacité des professionnels à transmettre leurs savoirs et leurs
2 pratiques devient également un élément clé : la pérennité de l'apprentissage collectif
3 repose en effet sur la circulation active des connaissances, qu'il s'agisse de gestes
4 métiers, d'expériences ou de modes opératoires.

5 Le rôle du management doit s'inscrire pleinement dans cette dynamique. Dans une
6 organisation apprenante, le manager n'est plus seulement garant de la production : il
7 contribue à identifier les compétences mobilisées dans l'activité, facilite les conditions
8 d'apprentissage au quotidien, soutient les échanges entre pairs et joue un rôle dans la
9 visibilité et la reconnaissance des compétences, notamment de celles qui sont
10 développées de manière informelle. Par l'animation des collectifs de travail, l'attention
11 portée au développement des personnes et la capacité à créer un environnement
12 propice à l'expérimentation, le management constitue ainsi un rouage important du
13 fonctionnement apprenant de l'organisation. Ainsi, une organisation ne devient
14 apprenante que si son management permet d'apprendre. Cette exigence résonne
15 particulièrement dans le contexte français, où le modèle managérial demeure marqué
16 par une tradition hiérarchique forte et une faible culture de délégation, des
17 caractéristiques régulièrement soulignées dans les débats publics et institutionnels⁷¹ ;
18 dès lors, faire évoluer ces pratiques apparaît comme une condition indispensable pour
19 permettre aux organisations d'entrer pleinement dans une logique véritablement
20 apprenante⁷².

21

L'Atelier Tuffery : transmission, montée en compétences et apprentissage en situation de travail

Fondé en 1892 à Florac, au cœur des Cévennes, l'Atelier Tuffery est la plus ancienne manufacture française de jeans encore en activité. Labellisée Entreprise du Patrimoine Vivant, la maison incarne un savoir-faire textile transmis sur quatre générations, depuis les premiers pantalons de travail conçus par Célestin Tuffery jusqu'à la relance opérée dans les années 2010 par Julien Tuffery, arrière-petit-fils du fondateur. L'entreprise a traversé les grandes mutations du textile - industrialisation, délocalisations, effondrement de l'emploi manufacturier - avant de retrouver un second souffle grâce à un modèle fondé sur l'artisanat, la qualité, les circuits courts et la revalorisation des métiers du denim.

Cette renaissance repose sur un choix stratégique fort : recruter des personnes qui n'ont pas nécessairement de compétences préalables en couture, puis les former intégralement en interne. Loin du taylorisme, l'atelier a abandonné la division stricte

71 IGAS. BARTOLI, Fabienne. Pratiques managériales dans les entreprises et les politiques sociales en Europe : les enseignements d'une comparaison internationale (Allemagne, Irlande, Italie, Suède) et de la recherche. Rapport, mars 2025.

72 Dans l'ouvrage « Que sait-on du travail ? », la question de l'encadrement est interrogée comparativement à nos voisins européens. Cela souligne que les injonctions contradictoires dans un contexte de crise systémique obèrent la part contributive des cadres à l'élévation des compétences dans un collectif de travail. Voir : Jérôme Gautié, « Le lean à la française : management technocratique et faiblesse du dialogue social. Le cas de l'aéronautique », dans Que sait-on du travail ?, sous la direction de Bruno Palier, Paris, Presses de Sciences Po, coll. « Que sait-on ? », p. 276-289, 2023.

des tâches pour un modèle fondé sur la polyvalence, où chaque salarié apprend progressivement « à tout faire » - coupe, assemblage, surpiqûre, finitions - dans une logique d'apprentissage continu et de coopération quotidienne. L'entreprise a ainsi mis en place un dispositif structuré d'intégration et de formation : observation des maîtres-tailleurs, réalisation guidée, production encadrée puis montée en compétences progressive.

Cette démarche répond simultanément à plusieurs enjeux :

- faire face à la rareté des compétences textiles locales ;
- préserver un patrimoine artisanal en le transmettant par le geste ;
- garantir une production 100 % française ;
- construire une équipe soudée autour d'un apprentissage mutuel et d'un travail porteur de sens.

En associant héritage, formation interne, polyvalence et production responsable, l'Atelier Tuffery constitue aujourd'hui un exemple inspirant de modèle apprenant : une entreprise qui développe ses compétences de l'intérieur, outille la transmission, accompagne la professionnalisation de profils très divers et démontre qu'un territoire peut redevenir moteur industriel lorsque l'on mise sur la montée en compétences et l'intelligence collective.

1

Piste 7 de réflexion pour de futurs débats

Comment renouveler les pratiques managériales en développant la responsabilisation, la confiance, l'autonomie et le temps laissé à la relation à autrui pour donner du sens à l'engagement et au travail ?

2

2. Faire du CPF le point de convergence entre liberté individuelle et stratégie collective ?

Depuis sa rénovation en 2018, le Compte personnel de formation (CPF) s'est imposé comme un levier majeur de l'accès individuel à la formation. Le rapport d'information du Sénat consacré à France compétences⁷³ souligne toutefois que la réforme a provoqué une désintermédiation totale du dispositif, permettant aux actifs d'acheter directement des formations sans passer par l'entreprise ni par les opérateurs historiques. Si cette liberté accrue peut être perçue comme un progrès du point de vue de l'autonomie des personnes, elle a aussi marginalisé le rôle des entreprises et des branches professionnelles, qui jouaient jusqu'alors un rôle structurant dans l'identification et le financement des compétences stratégiques.

⁷³ Sénat, Commission des affaires sociales. PUISSAT, Frédérique ; FÉRET, Corinne ; LÉVRIER, Martin. France compétences face à une crise de croissance. Rapport d'information n° 741 (2021-2022), 29 juin 2022.

1 Le Sénat note ainsi que les dispositifs de formation professionnelle « *font la part*
2 *belle aux initiatives individuelles au détriment des besoins des entreprises* » et que les
3 usages du CPF se sont en partie orientés vers des formations faiblement liées aux
4 besoins de compétences des entreprises - en particulier les formations en langues, le
5 permis de conduire ou certaines formations destinées aux créateurs et repreneurs
6 d'entreprise, qui figuraient parmi les demandes les plus fréquentes en 2020. Cette
7 dynamique a eu pour effet d'affaiblir la négociation collective autour des compétences,
8 en réduisant la capacité des partenaires sociaux à orienter les investissements de
9 formation vers les métiers en tension, les transitions professionnelles ou les priorités
10 sectorielles.

11 Par ailleurs, la désintermédiation a eu pour effet de déplacer la responsabilité de
12 l'employabilité sur l'individu, qui se retrouve seul face au choix de formation, souvent
13 sans accompagnement ni vision globale des besoins futurs en compétences. Les
14 études menées par France compétences⁷⁴ montrent que, dans la majorité des cas, les
15 actifs mobilisent leur CPF dans un objectif professionnel réel. Mais l'employeur n'est
16 généralement pas informé des démarches et ne dispose d'aucun levier pour les
17 orienter, ce qui peut conduire à une déconnexion involontaire entre les choix
18 individuels et les compétences recherchées par l'entreprise.

19 Pour que le CPF puisse devenir un véritable outil de co-construction des parcours,
20 articulant liberté individuelle et stratégie collective, plusieurs leviers peuvent être
21 envisagés, chacun visant à renforcer la qualité des choix de formation, sans réduire le
22 droit individuel qui constitue l'essence même du dispositif.

- 23 • **Un dialogue renforcé entre salariés, entreprises et conseillers** : dans un
24 système où le CPF est totalement désintermédié, l'employeur n'a aucune visibilité
25 sur les projets de formation engagés via l'application MonCompteFormation.
26 L'enjeu n'est donc pas de réintroduire une validation de l'entreprise, mais de
27 favoriser des espaces volontaires de dialogue, permettant à l'individu de
28 bénéficier de repères pour construire un projet cohérent avec les réalités
29 professionnelles. Le Conseil en évolution professionnelle (CEP) joue ici un rôle
30 clé : service public gratuit et neutre, il accompagne toute personne dans la
31 définition ou la clarification de son projet, l'analyse de ses compétences, et
32 l'identification des formations pertinentes. En articulant les projets CPF avec un
33 échange en entretien de parcours professionnel, le CEP peut aider à réconcilier
34 initiative individuelle et lisibilité des besoins du marché de l'emploi.
- 35 • **Une meilleure information sur les compétences en tension et les trajectoires**
36 **porteuses** : les salariés choisissent souvent leur formation sans disposer d'une
37 vision précise des métiers qui recrutent, des compétences attendues dans les
38 transformations (numérique, écologique, démographique, économique) ou des
39 perspectives de mobilité. Mettre à disposition des actifs des informations fiables -
40 issues des observatoires de branches, de France compétences ou de France
41 Travail - permet de sécuriser leurs choix.

74 France compétences. Synthèse des études publiées en 2024. Mars 2025. (Section : Étude sur le CPF comme appui aux démarches de mobilité professionnelle).

- 1 • **Le recours aux cofinancements volontaires** : lorsque les projets de formation
2 convergent avec les besoins de l'entreprise ou du secteur, le cadre juridique issu
3 de la loi de 2018 et précisé par l'ACNI du 14 octobre 2021 permet aux employeurs
4 et aux branches d'abonder le CPF des salariés, sur la base d'accords collectifs
5 définissant des priorités de formation. Ce levier reste encore peu mobilisé mais
6 peut renforcer l'efficacité du dispositif en matérialisant une forme de
7 coresponsabilité dans l'investissement en compétences, sans remettre en cause
8 le caractère volontaire de la démarche du salarié.

9 Ces pistes trouvent d'ailleurs un écho dans des évolutions récentes du CPF. Si
10 l'application Mon Compte Formation, conçue par la Caisse des dépôts, reste centrée
11 sur l'initiative individuelle, plusieurs ajustements vont dans le sens d'une meilleure
12 articulation avec les stratégies des entreprises et des branches. Les évolutions
13 réglementaires et techniques intervenues depuis 2021 ont ainsi renforcé les
14 possibilités d'abondements volontaires ciblés, sécurisés par accords collectifs, et
15 amélioré les outils de suivi et de pilotage pour les financeurs. Sans remettre en cause
16 le caractère individuel du droit, ces évolutions ouvrent la voie à un usage plus collectif
17 et co-construit du CPF, conforme à l'esprit de l'Accord national interprofessionnel (ANI)
18 du 14 octobre 2021 et aux besoins de montée en compétences liés aux transitions du
19 travail.

20 Ainsi repensé, le CPF pourrait devenir un instrument d'équilibre entre liberté
21 individuelle et stratégie collective : un outil permettant à chacun d'agir sur son parcours
22 tout en contribuant à la montée en compétences nécessaire pour accompagner les
23 transitions du travail. Pour autant, cela ne saurait signifier une subordination de
24 l'autonomie du titulaire du CPF aux seules orientations collectives. Au contraire, tant
25 l'ANI du 25 juin 2025 en faveur des transitions et reconversions professionnelles que
26 sa transposition législative par la loi n° 2025-989 du 24 octobre 2025 entendent
27 précisément préserver et valoriser la liberté de choix des individus dans l'usage de
28 leurs droits.

29 3. Vers une meilleure objectivation des habiletés socio- 30 cognitives dans les classifications

31 Les transitions et transformations en cours renforcent l'importance de
32 compétences transversales ou « *soft skills* » mobilisés dans l'action : capacité à
33 coopérer, à résoudre des problèmes non anticipés, à apprendre en continu, à prendre
34 des initiatives, à transmettre ou à s'adapter à des environnements instables. Ces
35 compétences, que l'on regroupe sous le terme d'habiletés socio-cognitives (HSC),
36 contribuent largement au travail réel dans des secteurs très divers, mais restent
37 souvent peu visibles et faiblement formalisées dans les systèmes traditionnels de
38 classification.
39

1 Or, la transposition de la directive européenne sur la transparence des
2 rémunérations⁷⁵ met en lumière un enjeu désormais central : les employeurs devront
3 être en mesure de démontrer que les rémunérations reposent sur des critères objectifs,
4 non sexistes et fondés sur les compétences mobilisées pour un travail de valeur égale.
5 Cette exigence renforce la nécessité de disposer d'outils permettant d'objectiver des
6 dimensions du travail jusque-là peu explicitées, dont certaines HSC qui jouent un rôle
7 déterminant dans la qualité du travail et l'adaptation aux transformations.

8 Dans ce paysage, la norme AFNOR XP X50-766⁷⁶, publiée début 2025 après trois
9 années de travaux associant praticiens, entreprises et experts, propose un cadre
10 terminologique commun et une méthodologie d'identification des HSC mobilisées dans
11 l'activité. Cette norme distingue plusieurs registres d'habiletés - interaction avec soi,
12 avec les autres, avec la connaissance, avec la complexité et avec l'action - et les définit
13 comme des « *ingrédients de la compétence* », observables dans la manière dont le
14 travail est effectivement réalisé.

15 Lors de son audition, Hubert Grandjean⁷⁷ a ainsi illustré que les HSC n'étaient pas
16 des qualités génériques, mais des combinaisons spécifiques dépendant du contexte
17 de travail : le leadership nécessaire pour skipper un voilier mobilise par exemple
18 l'auto-mobilisation, l'arbitrage rapide, la flexibilité mentale ou la projection, tandis que
19 le leadership en réunion consensuelle requiert davantage de sensibilité sociale, de
20 planification, d'adaptation et de capacité de synthèse. Autrement dit, une même
21 compétence apparente repose, en pratique, sur des HSC très différentes selon les
22 situations professionnelles⁷⁸.

23 Ces exemples montrent que les habiletés socio-cognitives ne sont pas des qualités
24 individuelles génériques, mais des capacités situées, qui ne peuvent se déployer que
25 dans un environnement de travail propice. Comme le souligne également l'avis du
26 CESE sur les métiers de la cohésion sociale⁷⁹, ces habiletés dépendent de conditions
27 organisationnelles concrètes : disponibilité temporelle pour la relation, stabilité des
28 équipes, coopération, circulation des informations, soutien réflexif ou reconnaissance
29 du travail relationnel. Lorsque ces conditions se dégradent - qu'il s'agisse de la
30 réduction du temps d'écoute, de l'érosion des collectifs professionnels ou de la
31 pression administrative croissante - les HSC s'érodent ou deviennent difficilement
32 mobilisables, ce qui fragilise la qualité du travail réel et la capacité d'adaptation des
33 professionnels.

75 Directive (UE) 2023/970 du Parlement européen et du Conseil du 10 mai 2023, « visant à renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de même valeur par la transparence des rémunérations et les mécanismes d'application du droit ».

76 AFNOR, XP X50-766 - Formation, enseignement et compétence - Habiletés sociocognitives (soft skills) - Classification, terminologie et utilisations, norme expérimentale publiée le 8 janvier 2025.

77 Audition d'Hubert Grandjean, président de l'Association pour la formation et le développement des compétences (AFDEC), 7 janvier 2026.

78 Audition d'Hubert Grandjean président de l'Association pour la formation et le développement des compétences (AFDEC) et membre de la commission de normalisation formation, enseignement et compétence de l'AFNOR et Fatma Bensalem, cheffe de projet à l'AFNOR, 7 janvier 2026.

79 JEANNE-ROSE, Evanne (rapporteur). Les métiers de la cohésion sociale. Avis du CESE, juillet 2022.

1 Bien qu'expérimentale, la nouvelle norme AFNOR peut constituer un levier pour
2 les organisations et les branches professionnelles qui devront revoir leurs grilles de
3 classification.

4 Toutefois, l'usage de référentiels portant sur des habiletés souvent moins tangibles
5 que les compétences techniques appelle à une vigilance particulière : parce qu'elles
6 sont très dépendantes du contexte, leur formalisation pourrait donner lieu à des
7 interprétations imprécises ou subjectives ou être utilisée de manière opportuniste.

8 4. Mieux reconnaître les talents invisibles

9 Les transformations du travail révèlent un enjeu transversal : celui de la
10 reconnaissance de compétences réelles mais largement invisibilisées dans les
11 processus classiques de recrutement, de classification ou d'évaluation. Dans de
12 nombreux territoires, et particulièrement dans les quartiers populaires ou au sein de
13 groupes confrontés à des barrières structurelles d'accès à l'emploi, des individus
14 développent des ressources précieuses au fil d'expériences associatives, familiales,
15 citoyennes ou informelles : capacité à organiser un collectif, à gérer des situations
16 complexes, à mobiliser un réseau, à s'adapter dans l'urgence, à coopérer, ou encore
17 à négocier dans des environnements contraints. Ces compétences, bien que pouvant
18 être ancrées dans le travail réel et utiles dans de nombreux métiers quel que soit le
19 contexte de leur acquisition, peinent encore à être reconnues comme telles, faute de
20 traduction dans les catégories habituelles de la compétence professionnelle.

21 Cette invisibilité s'explique à la fois par le poids des critères traditionnels de
22 sélection - niveaux de diplôme, continuité du parcours, maîtrise des codes attendus -
23 et par l'absence d'espaces permettant de rendre lisibles ces compétences acquises
24 hors emploi. Elle s'alimente aussi de mécanismes d'autocensure : nombreux sont les
25 candidats et candidates qui ne perçoivent pas leurs expériences comme porteuses de
26 compétences mobilisables professionnellement, ou qui ne disposent pas des
27 ressources pour les formuler de manière valorisable.

28 Plusieurs initiatives menées ces dernières années montrent pourtant que des
29 démarches d'accompagnement ciblées - qu'il s'agisse de mentorat, de mise en
30 réseau, de préparation aux entretiens ou de narration de son parcours - peuvent
31 contribuer à révéler ces « talents invisibles » et à renforcer leur légitimité aux yeux des
32 recruteurs. Elles soulignent également l'importance d'outils permettant de traduire des
33 expériences hétérogènes en compétences observables, de rendre explicites des
34 savoir-faire informels, et d'ouvrir des voies d'accès vers des secteurs en tension.

35 Dans cette perspective, des dispositifs tels que le Passeport de compétences ou
36 les badges numériques offrent des moyens complémentaires pour rendre visibles ces
37 acquis informels et les traduire en éléments exploitables dans les parcours
38 professionnels.

Rendre visibles les compétences : le duo Passeport de compétences/Open badges (ou badges numériques)

Issu d'une initiative des partenaires sociaux, formulée dès l'Accord national interprofessionnel (ANI) de décembre 2003, le Passeport de compétences a ensuite été inscrit dans la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, qui lui a donné un cadre légal structurant. Son rôle a par la suite été renforcé et généralisé par la loi « Plein emploi », adoptée en décembre 2023⁸⁰.

Conçu comme un outil public de traçabilité des compétences tout au long de la vie, il vise à faciliter l'orientation, l'insertion et le maintien dans l'emploi, tout en simplifiant les démarches administratives.

Son fonctionnement actuel repose sur trois modules :

- “Mes CV”, qui génère automatiquement un CV sécurisé à partir de données authentifiées (diplômes transmis par les ministères, expériences professionnelles issues des déclarations sociales des employeurs) tout en permettant l'ajout d'informations complémentaires qui seront distinguées des données authentifiées ;
- “Mes compétences”, destiné à aider chacun à identifier et conscientiser ses compétences ;
- “Mon avenir”, qui permet de visualiser des pistes d'évolution, d'identifier les écarts entre compétences détenues et compétences requises, et de repérer les formations pour les combler.

Aujourd'hui, le dispositif atteint une ampleur significative, avec 44 millions de passeports alimentés, plus de 277 millions d'expériences professionnelles intégrées, 18 millions de formations référencées, 41 millions de reconnaissances, et 268 000 engagements citoyens à venir⁸¹. Une évolution récente majeure est l'intégration progressive des open badges, utilisés par exemple pour reconnaître les volontaires des Jeux olympiques de Paris ou la participation citoyenne aux conventions citoyennes, renforçant ainsi la capacité du Passeport à valoriser une gamme plus large de contributions et de compétences.

Les open badges, apparus en 2010 et diffusés en France à partir de 2017, sont des attestations numériques ouvertes permettant de reconnaître aussi bien des compétences formelles qu'informelles. Ils intègrent la description de la compétence, les critères d'attribution, les preuves mobilisées et l'identité de l'émetteur.

Particulièrement adaptés pour valoriser des compétences souvent invisibles - issues de l'engagement bénévole, de l'entraide, de projets citoyens ou d'apprentissages autodidactes - ils offrent un moyen de rendre visibles des savoir-faire et savoir-être rarement reconnus par les dispositifs classiques. Ils permettent ainsi à chacun,

80 Loi n° 2023-1196 du 18 décembre 2023 pour le plein emploi

81 Gwénola Martin, directrice de la formation professionnelle au sein de la direction des politiques sociales, Caisse des Dépôts et Consignations, intervention lors de l'événement du CESE « Face aux transitions : la révolution des compétences ? », 11 février 2026.

notamment aux publics peu ou mal certifiés, de constituer un portfolio dynamique attestant de contributions concrètes.

Délivrés par une grande variété d'acteurs (organismes de formation, associations, collectivités, entreprises ou pairs) via des plateformes dédiées, ils prennent des formes multiples selon la nature de la reconnaissance souhaitée.

La mise en place d'open badges suppose de clarifier en amont les objectifs recherchés et les modalités de leur déploiement, afin d'en garantir la lisibilité et la cohérence. Certains usages, notamment lorsqu'ils s'inscrivent dans des dispositifs de gestion des ressources humaines ou d'évaluation professionnelle, ont pu susciter des réserves liées au risque perçu d'individualisation des parcours ou de comparaison entre personnels. Ces éléments invitent à porter une attention particulière aux finalités assignées aux open badges pour éviter toute ambiguïté sur leur rôle et leur portée.

1 Ces constats font écho aux enjeux plus larges évoqués précédemment :
2 l'importance croissante des habiletés socio-cognitives dans les métiers transformés,
3 la montée des démarches apprenantes dans les organisations et l'exigence de
4 transparence accrue en matière de reconnaissance du travail. Ils invitent à réfléchir à
5 la manière dont les systèmes d'évaluation, de classification ou d'accompagnement
6 pourraient mieux prendre en compte ces compétences développées dans l'expérience
7 concrète, souvent hors des cadres formels. Sans fixer un modèle unique, ces pistes
8 interrogent les leviers susceptibles d'élargir les viviers de recrutement, de diversifier
9 les trajectoires d'accès à l'emploi et de valoriser des ressources humaines aujourd'hui
10 sous-estimées, alors qu'elles constituent un atout pour faire face aux transitions du
11 travail.

Conclusion

1

2 Cette étude a recensé des transformations importantes parfois radicales et dont
3 les conséquences ne sont pas toutes prévisibles. Dans le monde à venir, le travail
4 constituera l'un des espaces majeurs où se renforceront les capacités d'adaptation de
5 notre pays.

6 Le travail, aujourd'hui comme demain, repose sur des capacités d'adaptation,
7 d'innovation et de coopération, ce qui suppose que les connaissances et les
8 compétences soient continuellement mises à jour et mises au service d'un projet
9 collectif cohérent.

10 La question des compétences, qui a traversé les travaux de la commission Travail
11 et Emploi tout au long du mandat 2021-2026, prend, dans ce contexte, une importance
12 majeure.

13 C'est ce constat qui a amené la commission à produire cette étude en s'appuyant
14 en partie sur ses travaux, avec la volonté de présenter un état des lieux des réflexions
15 en cours sur le sujet tout en précisant des pistes de réflexions qui pourraient être
16 reprises dans la future mandature.

17

Annexes

Annexes

N°1 COMPOSITION DE LA COMMISSION PERMANENTE TRAVAIL ET EMPLOI A LA DATE DU VOTE

<input type="checkbox"/>	Présidente
✓	Sophie THIERY
<input type="checkbox"/>	Vice-président et Vice-présidente
✓	Alain LE CORRE et Stéphanie PAUZAT
<input type="checkbox"/>	Groupe agir autrement pour l'innovation sociale et environnementale
✓	Saïd HAMMOUCHE, Patrick LEVY WAITZ
<input type="checkbox"/>	Groupe agriculture
✓	Etienne GANGNERON, Christine VALENTIN
<input type="checkbox"/>	Groupe alternatives sociales et écologiques
✓	Cécile GONDARD-LALANNE
<input type="checkbox"/>	Groupe artisanat et professions libérales
✓	Jean-Christophe REPON
<input type="checkbox"/>	Groupe associations
✓	Jean-Marc BOIVIN, Lionel DENIAU, Viviane MONNIER
<input type="checkbox"/>	Groupe CFDT
✓	Thierry CADART, Christelle CAILLET, Sébastien MARIANI, Sophie THIERY
<input type="checkbox"/>	Groupe CFE-CGC
✓	Valérie GAYTE
<input type="checkbox"/>	Groupe CFTC
✓	Anne CHATAIN
<input type="checkbox"/>	Groupe CGT
✓	Olivier BEBIN, Alain LE CORRE, Fabrice MICHAUD
<input type="checkbox"/>	Groupe CGT-FO
✓	Jean-Yves SABOT, Sylvia VEITL
<input type="checkbox"/>	Groupe entreprises
✓	Eric CHEVEE, Stéphanie PAUZAT, Pierre-Olivier RUCHENSTAIN, Elisabeth TOME-GERTHEINRICHES
<input type="checkbox"/>	Groupe environnement et nature
✓	Florent COMPAIN, Pascal MAYOL
<input type="checkbox"/>	Groupe Famille
✓	Barbara QUARANTA
<input type="checkbox"/>	Groupe non-inscrits
✓	Yazid CHIR
<input type="checkbox"/>	Groupe organisations étudiantes et mouvements de jeunesse
✓	Evanne JEANNE-ROSE
<input type="checkbox"/>	Groupe outre-mer
✓	Tu YAN
<input type="checkbox"/>	Groupe santé et citoyenneté
✓	Jérémie BORROY
<input type="checkbox"/>	Groupe UNSA
✓	Jean-Marie TRUFFAT

N°2 LISTE DES PERSONNES AUDITIONNEES

- ✓ **Fatma Bensalem,**
Cheffe de projet, Association Française de normalisation (AFNOR).
- ✓ **David Cluzeau,**
Délégué générale du Syndicat national des organismes de formation de l'économie sociale (SYNOFDES).
- ✓ **Pascal Delevay,**
Président du Syndicat des consultants-formateurs indépendants (SYCFI).
- ✓ **Philippe Genin,**
Président du Syndicat national des organismes de formation de l'économie sociale (SYNOFDES).
- ✓ **Hubert Grandjean,**
Membre de la commission de normalisation formation, enseignement et compétence (AFNOR) et Président de l'Agence Française pour le développement de l'emploi et des compétences (AFDEC).
- ✓ **Agnès Guyot,**
Directrice de l'Institut national spécialisé d'études territoriales (INSET) de Montpellier, Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT).
- ✓ **Hervé Jouanneau,**
Directeur Orientation et Formation, France travail.
- ✓ **Claire Khecha,**
Déléguée générale, Acteurs de la Compétence.
- ✓ **Emilie Martinez,**
Directrice des affaires institutionnelles et transverses, OPCO Entreprises de proximité (EP).
- ✓ **Arnaud Muret,**
Directeur général de l'OPCO Entreprises de proximité (EP).
- ✓ **Raphaëlle Pointereau,**
Directrice générale adjointe Evolution des compétences et des métiers, Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), Directrice de l'Institut national des études territoriales (INET).
- ✓ **Joël Ruiz,**
Président de la commission en charge de la certification professionnelle, France compétences.
- ✓ **Clara Santelmann,**
Manager, cabinet Kyu associés.

GLOSSAIRE

Socle de connaissances et de compétence

Article D. 6113-29 du Code du travail : « *Le socle de connaissances et de compétences mentionné aux articles L. 6121-2, L. 6324-1 et L. 6323-6 est constitué de l'ensemble des connaissances et des compétences qu'il est utile pour un individu de maîtriser afin de favoriser son accès à la formation professionnelle et son insertion professionnelle. Ce socle doit être apprécié dans un contexte professionnel. Ces connaissances et compétences sont également utiles à la vie sociale, civique et culturelle de l'individu* ».

Savoirs, savoir-faire, responsabilité et autonomie

L'arrêté interministériel du 8 janvier 2019 fixant les critères associés aux niveaux de qualification du cadre national des certifications professionnelles définit pour chacun des huit niveaux de connaissances une progression dans ces trois domaines :

- pour les savoirs, il s'agit de la progression « *dans les connaissances pour exercer les activités professionnelles du niveau (les processus, les matériaux, la terminologie relative à un ou plusieurs champs ainsi que des connaissances théoriques)* » ;
- pour le savoir-faire, il s'agit des domaines : « *de la complexité et de la technicité d'une tâche, d'une activité dans un processus ; du niveau de maîtrise de l'activité professionnelle ; de la mobilisation d'une gamme d'aptitudes cognitives et pratiques ; du savoir-faire dans le domaine de la communication et des relations interpersonnelles, dans le contexte professionnel ; de la capacité à transmettre des savoir-faire* » ;
- pour la responsabilité et l'autonomie, des « *domaines suivants : l'organisation du travail ; la réaction face à l'aléa ; l'appréhension de la complexité de l'environnement [...]* » etc.

Certification professionnelle

Article L. 6113-1 du Code du travail : « *Les certifications professionnelles enregistrées dans le répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un référentiel d'activités qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un référentiel de compétences qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un référentiel d'évaluation qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. Les certifications professionnelles sont classées par niveau de qualification et domaine d'activité. La classification par niveau de qualification est établie selon un cadre national des certifications professionnelles défini par décret* ».

Le vademecum de France compétences fournit la définition suivante : « Une certification professionnelle se définit à la fois : - comme une action de délivrance par lequel un organisme certificateur certifie à l'issue d'un processus d'évaluation, qu'une personne maîtrise un ensemble de compétences nécessaires pour l'exercice d'un métier permettant ainsi l'exercice des activités professionnelles associées ; - comme un cadre préétabli qui détermine les activités professionnelles concernées, les compétences à évaluer permettant la réalisation de ces activités et les modalités et critères de cette évaluation. Seuls peuvent être dénommés « certification professionnelle » les objets répondant à cette définition et bénéficiant d'un enregistrement au sein des répertoires ».

Classification (grilles de)

Ministère du Travail, Direction générale du travail (DGT), Guide des classifications professionnelles à l'usage des négociateurs de branche, mai 2024 : « La notion de classification ne répond à aucune définition juridique précise. L'analyse des pratiques conventionnelles conduit à considérer cette notion comme le résultat de l'opération de classement d'emplois ou de niveaux de qualification négociés dans le cadre d'une branche professionnelle, c'est à-dire dans le périmètre d'une convention collective donnée. [...] Par la révision des classifications, les partenaires sociaux doivent suivre l'évolution du contenu des métiers propres à une branche professionnelle afin de favoriser la nécessaire adaptation des qualifications aux évolutions des emplois et des techniques.[...] La classification est l'outil central d'un dispositif conventionnel qui détermine statutairement les catégories de salariés et sur lequel s'appuient de nombreuses dispositions réglementaires et conventionnelles (délais de période d'essai ou de préavis, montant des indemnités de départ à la retraite ou de licenciement, modalités d'organisation du temps de travail, certaines cotisations sociales obligatoires ou complémentaires, les collèges électoraux, les minima salariaux....) ». L'article L. 2241-1 du Code du travail précise que « les organisations liées par une convention de branche ou, à défaut, par des accords professionnels se réunissent, au moins une fois [...] tous les cinq ans [...] sur l'examen de la nécessité de réviser les classifications, en prenant en compte l'objectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de mixité des emplois ».

Habilité socio-cognitive (ou soft skill)

Présentation en audition de la commission de la norme NFX50-124 de l'AFNOR : « une habileté sociocognitive est un savoir-faire relationnel et méthodologique qui combine des ressources émotionnelles et intellectuelles ». Il s'agit d'une aptitude contextualisée et spécifique à combiner ses ressources.

BIBLIOGRAPHIE

AVIS ET RAPPORTS DU CESE

ROUCHY, Fabienne (rapporteuse). Rapport annuel sur l'état de la France 2025 – Égalité des chances : mythes ou réalités. Avis du CESE, octobre 2025.

GONDARD-LALANNE, Cécile (rapporteuse) ; REPON, Jean-Christophe (rapporteur). Prévention en santé au travail. Défis et perspectives. Étude du CESE. Avril 2025

GUIHÉNEUF, Pascal ; SALVADORETTI, Michèle (rapporteurs). Nos modèles productifs face aux enjeux de transformation : quels défis pour l'avenir ? . Avis du CESE, mars 2025.

TRUFFAT, Jean-Marie (rapporteur). Analyse de controverses : intelligence artificielle, travail et emploi. Étude du CESE, janvier 2025.

THOURY, Claire (rapporteuse). Sortir de la crise démocratique. Rapport annuel sur l'état de la France 2024. Avis du CESE, octobre 2024.

MAYOL, Pascal (rapporteur) ; TUTENUIT, Claire (rapporteuse). Mobiliser les acteurs de l'emploi et du travail pour réussir la planification écologique. Avis du CESE, mai 2024.

CAILLET, Christelle ; TOMÉ-GERTHEINRICH, Élisabeth (rapporteuses). Articulation des temps de vie professionnel et personnel : de nouveaux défis. Avis du CESE, avril 2024.

GONDARD-LALANNE, Cécile ; TOMÉ-GERTHEINRICH, Élisabeth (rapporteuses). Le travail en questions ? Résolution du CESE, juin 2023.

NATON, Jean-François (rapporteur). Travail et santé-environnement : quels défis à relever face aux dérèglements climatiques ? . Avis du CESE, Avril 2023.

JEANNE-ROSE, Evanne (rapporteur). Les métiers de la cohésion sociale. Avis du CESE, juillet 2022.

RUCHENSTAIN, Pierre-Olivier (rapporteur). Métiers en tension. Avis du CESE, janvier 2022.

DOCUMENTS INSTITUTIONNELS / RAPPORTS ET ETUDES / NORMES

Organisation internationale du Travail. ADDATI, Laura ; CATTANEO, Umberto ; ESQUIVEL, Valeria ; VALARINO, Isabel. Prendre soin d'autrui : un travail et des emplois. Pour l'avenir du travail décent. Rapport, 2018.

Union européenne. Socle européen des droits sociaux (European Pillar of Social Rights). Document proclamé par le Parlement européen, le Conseil de l'Union européenne et la Commission européenne lors du Sommet social de Göteborg, 17 novembre 2017.

Union européenne. Recommandation du Conseil du 20 décembre 2012 relative à la validation de l'apprentissage non formel et informel.

Cedefop. Lignes directrices européennes pour la validation des acquis non formels et informels. Troisième édition. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2023.

Sénat, Commission des affaires sociales. PUISSAT, Frédérique ; FÉRET, Corinne ; LÉVRIER, Martin. France compétences face à une crise de croissance. Rapport d'information n° 741 (2021-2022), 29 juin 2022.

Assemblée nationale, Commission des affaires européennes. DOUCET, Sandrine. Rapport d'information n° 2926 sur la validation de l'apprentissage non formel et informel. XIV^e législature, juillet 2025.

Assemblée nationale, Commission des affaires sociales. FABRE, Catherine ; CHERPION, Gérard ; MAILLARD, Sylvain ; AVIRAGNET, Joël ; GRANDJEAN, Carole ; DE VAUCOULEURS, Michèle (rapporteurs). Rapport d'information déposé en application de l'article 145-7, alinéa 3, du Règlement, en conclusion des travaux de la mission sur l'évaluation de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Rapport n° 4922, Janvier 2022.

Secrétariat général à la planification écologique (SGPE). Stratégie emplois et compétences pour la planification écologique. Version préliminaire pour publication externe. Février 2024. 1 PDF en ligne. Disponible à l'adresse : <https://www.info.gouv.fr/upload/media/content/0001/08/b39c3783c75b547f270ece5b182cb5bf92c7a53e.pdf>

Ministère du Travail et des Solidarités. Virage démographique : accompagner une France qui change pour préserver l'avenir. Rapport, juillet 2025.

Ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités - Direction générale du travail (DGT). Guide des classifications professionnelles à l'usage des négociateurs de branche. Mai 2024.

Commissariat général au développement durable (CGDD). GRAVES, Nicolas ; OLIVE-OTTO, Marie. Prise en compte de la transition écologique dans les certifications professionnelles – Vademecum. Service de l'économie verte et solidaire, juillet 2025.

IGAS. BARTOLI, Fabienne. Pratiques managériales dans les entreprises et les politiques sociales en Europe : les enseignements d'une comparaison internationale (Allemagne, Irlande, Italie, Suède) et de la recherche. Rapport, mars 2025.

Cour des comptes. Évaluation du plan d'investissement dans les compétences (PIC). Rapport, 2025.

Cour des comptes. La formation professionnelle des salariés : après la réforme de 2018, une stratégie nationale à définir et un financement à stabiliser. Rapport public thématique, juin 2023.

DARES. Les métiers exercés par les seniors. Étude, 2025.

Annexes

France compétences. Vademecum sur l'enregistrement des certifications professionnelles dans le RNCP et des certificats et habilitations dans le RS. Janvier 2026.

France compétences. Synthèse des études publiées en 2024. Mars 2025. (Section : Étude sur le CPF comme appui aux démarches de mobilité professionnelle).

France compétences. Usage des fonds de la formation professionnelle et du conseil en évolution professionnelle. Rapport, édition 2024.

France Stratégie. DIAGNE, Marieme ; DONNE, Vincent. Quelle place pour les compétences dans l'entreprise ? Renouveler les approches pour refonder les pratiques. Rapport, avril 2022.

France Stratégie. Promouvoir les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France. Note de synthèse, 2020.

France Stratégie. Le rôle du capital humain dans le ralentissement de la productivité en France. Note de synthèse, 2020.

The Shift Project. Former les actifs pour la transition écologique. Rapport final, mars 2025.

AFNOR. XP X50-766 – Formation, enseignement et compétence – Habiletés sociocognitives (soft skills) – Classification, terminologie et utilisations. Norme expérimentale, 8 janvier 2025.

OUVRAGES

BECKER, Gary S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York : National Bureau of Economic Research, 1964.

PALIER, Bruno (dir.). *Que sait-on du travail ?*. Paris : Presses de Sciences Po ; Le Monde Éditions, 2023.

SENGE, Peter M. *La cinquième discipline : levier des organisations apprenantes*. Paris : Éditions Eyrolles, 2015.

ARTICLES

Direction générale du Trésor. BARDE, Vincent ; LECLAIR, Blaise. « La performance du système éducatif en France : quels enjeux économiques ? ». *Trésor-Éco*, n° 377, 2 décembre 2025.

CANRY, Nicolas. « Pourquoi et comment mesurer le capital humain dans la comptabilité nationale ? ». *Économie et Statistique*, 2020.

COUTROT, Thomas ; PEREZ, Coralie. « Le sens du travail : enjeu majeur de santé publique ». In : *Que sait-on du travail ?* Le Monde – Sciences Po Les Presses, septembre 2023.

DELGOULET, Catherine. « Des pénibilités à la soutenabilité du travail ». In : *Que sait-on du travail ?* Le Monde – Sciences Po Les Presses, septembre 2023.

ERB, Louis Alexandre ; LEMIÈRE, Séverine ; SILVERA, Rachel. « Mon travail le vaut bien ! Une consultation sur les métiers féminisés du soin et du lien aux autres ». La Revue de l'IRES, n° 112-113, 2024.

GREENAN, Nathalie ; NAPOLITANO, Sylvia. « Investir dans la capacité d'apprentissage de l'organisation pour la double transition digitale et écologique ». In : *Que sait-on du travail ?* Le Monde – Sciences Po Les Presses, septembre 2023.

MURAT, Fabrice. « L'insertion professionnelle des jeunes : influence du parcours scolaire et des compétences générales ». *Éducation & Formations*, 2024.

WILLEMS, Jean-Pierre. « 55 ans de vie professionnelle », article publié dans *Le Grand Livre de la Formation*, éditions Dunod, 2025 (4^{ème} édition).

Observatoire des Compétences Métiers. « L'obsolescence des compétences dans l'entreprise ». Article en ligne, 21 avril 2022. Disponible sur : <https://www.observatoire-ocm.com/breves/obsolescence-competences/>

DOCUMENTAIRE

DURAND, Samuel (auteur, scénariste et producteur). Skills : Make it Work ! Documentaire, 49 min., Work in Progress, réalisé par Florent Vinouze et Guillaume Mougin, sorti en 2025.

TABLE DES SIGLES

AFNOR	Association Française de normalisation
AFDEC	Association française pour le développement de l'emploi et des compétences
CDPE	Comité départemental pour l'emploi
CEP	Conseil en évolution professionnel
CESE	Conseil économique, social et environnemental
CGDD	Commissariat général au développement durable
CLPE	Comité local pour l'emploi
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNE	Comité national pour l'emploi
CPF	Compte personnel de formation
CRPE	Comité régional pour l'emploi
CRTE	Contrat de réussite pour la transition écologique
CTE	Contrat de transition écologique
CUFPA	Contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance
DARES	Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques
EDEC	Engagement de développement de l'emploi et des compétences
FIPU	Fonds d'investissement pour la prévention de l'usure professionnelle
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
IA	Intelligence artificielle
IFRS	International financial reporting standard
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
MSA	Mutualité sociale agricole
NPEC	Niveau de prise en charge
OIT	Organisation internationale du travail
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
OPCO	Opérateur de compétences
OPMQ	Observatoire prospectif des métiers et des qualifications
PDC	Plan de développement des compétences
PIC	Plan d'investissement dans les compétences
PME	Petite et moyenne entreprise
PTP	Projet de transition professionnelle
QPV	Quartier prioritaire de la politique de la ville
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
RQTH	Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé
RS	Répertoire spécifique
SGPE	Secrétariat général à la planification écologique
TPE	Très petite entreprise
UE	Union européenne
URSSAF	Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale