

L'action de la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)

Par Bruno LUCAS

Inspecteur général des affaires sociales

Cet article présente les actions de la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) du ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion en faveur de l'Industrie. La DGEFP conçoit, met en œuvre, pilote et contrôle les politiques publiques en matière :

- d'accompagnement des transitions professionnelles ;
- d'insertion professionnelle ;
- de formation professionnelle continue et en alternance ;
- de mutations économiques et sociales : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, accompagnement des entreprises en difficulté. Elle en construit le cadre juridique en concertation avec les autres administrations concernées, les partenaires sociaux et les collectivités territoriales. Elle en pilote et coordonne la mise en œuvre, avec l'appui des services déconcentrés et de très nombreux partenaires extérieurs. La DGEFP œuvre au développement de l'emploi et des compétences afin de favoriser l'accès et le retour à l'emploi des travailleurs (en priorité les plus éloignés du marché du travail), la sécurisation des parcours professionnels et la compétitivité des entreprises.

Les objectifs de la DGEFP sont l'accès et le retour à l'emploi, en particulier pour les publics éloignés de l'emploi, la sécurisation des carrières et la compétitivité des entreprises.

Cet article aborde les mutations économiques dans le secteur de l'industrie et les réponses apportées par le ministère à travers les Engagements développement de l'emploi et des compétences (EDEC) signés en partenariat avec les partenaires sociaux et économiques, le conseil en ressources humaines pour les TPE/PME ainsi que le renforcement de l'attractivité du secteur.

Le président de la République, en réunissant le 11 mai 2023, les acteurs du secteur industriel, affirmait que « l'industrie est un pilier essentiel de notre économie pour assurer l'indépendance et la souveraineté de la France, faire évoluer le cadre européen ou encore investir dans les filières d'avenir avec France Relance et France 2030. Avec plus de 1,7 million d'emplois créés dont 90 000 emplois industriels et près de 300 nouvelles usines implantées sur l'ensemble du territoire, cette politique commence à porter ses fruits après plus de 30 ans de désindustrialisation ». Ce discours ancre l'action du ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion dans l'accompagnement du secteur industriel et repose sa stratégie autour de deux axes : l'anticipation des mutations économiques et la mise en place d'un interlocuteur dédié au sein des services déconcentrés en régions et dans les territoires : les DREETS et les DDEETS. Pour cela, nous allons analyser les causes de cette désindustrialisation et nous verrons ensuite comment l'État y répond concrètement.

L'industrie fait face à une série d'enjeux cruciaux. Elle doit s'inscrire dans une dynamique de réindustrialisation, en intégrant les mutations des activités, des

emplois, des métiers et des compétences liées aux transitions numériques, écologiques et énergétiques. Ces mutations constituent des défis majeurs. Les tensions structurelles en matière de recrutement, résultant de divers facteurs tels que les conditions de travail, le lien emploi-formation et les disparités géographiques, ajoutent une complexité supplémentaire.

Pour répondre à ces défis, les pouvoirs publics se sont fortement impliqués aux côtés des acteurs industriels. Divers plans gouvernementaux, dont le récent « France 2030 » ont été mis en place en faveur de la réindustrialisation. De multiples instruments juridiques et techniques, sont déployés pour accompagner les transitions écologiques et numériques. Des actions opérationnelles, visent à favoriser le développement de l'emploi, des compétences et à optimiser l'attractivité des métiers.

La sensibilisation des entreprises associée à la diffusion auprès des futurs salariés des formations existantes est un axe d'amélioration identifié dans le cadre des EDEC. Les EDEC (Engagement de développement de l'emploi et des compétences) sont des accords multilatéraux

en faveur de l'anticipation des mutations techniques, sociales, technologiques d'un secteur ou d'une branche professionnelle donnée.

Les mutations à l'œuvre dans les secteurs industriels

La désindustrialisation récente a conduit à des pertes de productivité, d'emplois et à des défis d'innovation. Selon France Stratégie¹, seuls 10,3 % des emplois en 2020 sont localisés dans l'industrie.

La réindustrialisation est au cœur des politiques publiques, avec des ambitions affichées dans le cadre de France 2030 et du dispositif « Rebond Industriel », lancé en 2022. Les transitions numérique et écologique sont également prioritaires, impliquant des changements profonds (gestion de l'énergie, la réduction des émissions des gaz à effet de serre, sobriété des processus industriels, développement de filières et logistique pour compte propre).

Les secteurs industriels et la crise sanitaire

La désindustrialisation a entraîné une baisse significative de la part de l'industrie dans le PIB 2018. Les secteurs industriels, principalement constitués de TPE/PME² ont subi une dégradation importante de leur compétitivité accentuée par la crise sanitaire de 2020.

« Depuis 1980, les branches industrielles ont perdu près de la moitié de leurs effectifs, soit 2,2 millions d'emplois »³. Les cinq secteurs qui ont été fortement touchés entre 1974 et 2017, sont la fabrication du textile (- 705 000 emplois), la métallurgie (- 439 000), la fabrication de matériels de transport et celui de la fabrication de machines et d'équipements (- 269 000 emplois et - 165 000), ainsi que le secteur extractif (- 73 000).

Les tensions structurelles en matière de recrutement

Les difficultés de recrutement dans les secteurs industriels sont multifactorielles. La demande de travail excède parfois l'offre, des contraintes géographiques, des compétences inadéquates, un défaut d'attractivité (les conditions de travail ou de salaire sont trop dégradées, les entreprises ne trouvent pas suffisamment de candidats) et une intensité des embauches (renouvellement récurrent de la main d'œuvre du fait d'un *turn-over* élevé ou de la démographie de leurs effectifs, forte concurrence entre les entreprises qui cherchent à recruter les mêmes demandeurs d'emploi) élevée contribuent aux tensions.

¹ France Stratégie, les politiques industrielles en France, novembre 2020.

² Les secteurs industriels sont composés de 259 310 entreprises en 2020 qui sont très largement des TPE/PME (plus de 99 %, source Insee).

³ Site Sénat, Rapport d'information, Faire gagner la France dans la compétition industrielle mondiale (tome II : volet Stratégie industrielle), juin 2018.

En dépit de ces défis, les secteurs industriels doivent relever un triple défi :

- accompagner les entreprises, notamment les TPE/PME afin de leur permettre de faire face aux différentes mutations ;
- renforcer l'attractivité des métiers dans les secteurs industriels afin de réduire les tensions structurelles en matière de recrutement ;
- face aux mutations et transformations à l'œuvre dans les secteurs, renforcer au niveau des entreprises, la visibilité de l'offre de formation disponible intégrant les enjeux de transitions écologique et numérique, former et adapter les compétences des actifs.

Pour répondre à ces défis lancés par les mutations des secteurs industriels, l'État met en place des mesures concrètes et financées pour accompagner la réindustrialisation française.

Les solutions opérationnelles mises en place face aux différents enjeux

La démarche d'engagement et de développement des emplois et des compétences (EDEC)

La démarche EDEC permet au ministère du Travail d'accompagner techniquement et financièrement les branches professionnelles dans des démarches prospectives en matière d'emploi et de compétences, ainsi que dans l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'actions opérationnels. Cet accompagnement est mené au périmètre d'une branche professionnelle, définie au sens conventionnel (champ d'application de la convention collective) ou économique (ensemble des activités concourant à la production d'un même produit ou service), de plusieurs branches professionnelles (par exemple ensemble des branches relevant d'un même opérateur de compétences), d'un ou plusieurs secteurs d'activité ou d'une filière. L'EDEC peut être conduit à l'échelle nationale ou à une échelle territoriale (régionale, départementale, bassin d'emploi, etc.) dans le cadre de projets de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) territoriale. Un EDEC national peut par ailleurs comprendre des actions dont la mise en œuvre se décline au niveau territorial.

Dans le cadre de cette politique, le ministère du Travail poursuit plusieurs objectifs opérationnels, dont notamment :

- la sécurisation des parcours des actifs en renforçant et appuyant leurs démarches d'évolution professionnelle, par exemple *via* la formation ;
- le renforcement des TPE/PME, notamment en optimisant leur gestion RH : anticiper les enjeux RH à relever et les outiller (groupement d'employeurs, RH partagés, tutorat) ;
- la consolidation d'un dialogue social de qualité autour des enjeux emploi/formation ;
- l'accompagnement de la prise en compte des effets des grandes transitions (écologique, numérique) sur les emplois et les compétences.

Les EDEC comportent deux volets :

Un volet prospectif

Un volet prospectif qui consiste à anticiper les changements à l'échelle d'une ou plusieurs branches, d'un secteur d'activité ou d'un territoire et à orienter les décisions en matière de développement de l'emploi et des compétences. Ainsi, *via* l'EDEC, il peut être réalisé :

- un portrait de branche ;
- une cartographie des métiers et compétences ;
- une identification des facteurs de mutations ;
- une analyse de l'offre de formation ;
- un diagnostic sur un enjeu RH ;
- et des scénarios et préconisations d'évolution à moyen terme.

Outre l'anticipation, l'intérêt de ces études est également de produire un diagnostic partagé entre représentants des salariés et des employeurs sur l'évolution de l'emploi, y compris dans des domaines sensibles (par exemple : disparition progressive des visiteurs médicaux dans les industries de santé).

Un volet opérationnel :

Avec la mise en œuvre d'un plan opérationnel d'actions de développement de l'emploi et des compétences comprenant :

- une évolution de l'offre de formation (ingénierie de formation, actions expérimentales de formation, action de formation en situation de travail) ;
- une évolution de l'offre de certification et des référentiels métiers ;
- une ingénierie de parcours professionnels ;
- des actions, de préférence collective, concernant et bénéficiant à des publics cibles de l'EDEC (TPE/PME, actifs occupés).

La relative souplesse de l'outil et sa grande richesse permet ainsi d'expérimenter et de pousser les branches professionnelles à s'engager dans certaines actions innovantes (passerelles intersectorielles, ingénierie de nouvelles formations).

Les EDEC sont co-financés par l'État et les opérateurs de compétences (OPCO). Dans l'immense majorité des cas, ces derniers sont les relais financiers et administratifs des branches qui les mandatent pour porter les conventions financières avec l'État. Le ministère en charge de l'Emploi dispose ainsi d'un effet levier pour orienter les actions à financer et pour renforcer l'appropriation par les branches des objectifs des politiques de l'emploi (montée en qualification de publics peu qualifiés, parcours de mobilités, amélioration des stratégies RH des TPE/PME, lutte contre les discriminations, maintien en emploi des seniors, développement de la VAE, etc.).

Quelques exemples de réalisations dans le cadre d'EDEC :

- Étude prospective des impacts des évolutions structurelles du secteur sur les emplois et les formations, avec l'évaluation des besoins en emplois et formations de la filière liés au déploiement du Plan très haut débit afin de permettre aux acteurs de la fibre optique d'ajuster leurs politiques de recrutement et de formation.
- Évolution de l'offre et des modalités de formation, avec la création d'une certification « Chef de projet IA » par des professionnels du secteur avec le soutien de l'Institut des Mines Telecom de Lille Douai. Cette certification est inscrite au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et permet de répondre aux besoins de formation sur le sujet de l'IA.
- Création d'un système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) pour la branche Tanneries Mégisseries, alimenté par les entreprises, consolidant les données sociales et appuyant les fonctions RH dans l'évaluation des compétences, la définition de parcours et l'édition de rapports sociaux.

La PCRH : prestation de conseil en ressources humaines

L'objectif général de la PCRH est de proposer un accompagnement personnalisé aux TPE/PME pour répondre à leurs besoins en matière de gestion des ressources humaines (RH), et également la sécurisation des parcours professionnels des salariés à travers la sensibilisation, l'accompagnement, la professionnalisation et l'outillage de la TPE-PME en matière de ressources humaines.

Concrètement, la PCRH permet aux DREETS et aux OPCO de proposer aux TPE/PME l'accès à une prestation de conseil RH financée en tout ou partie par des fonds publics. D'une durée de 1 à 30 jours (6 en moyenne) et cofinancé par l'État et l'OPCO, cet accompagnement est réalisé par un consultant RH extérieur et spécialisé. Il est personnalisé, opérationnel et s'articule avec la stratégie de développement économique de l'entreprise. Il donne aussi lieu à une co-construction d'outils et d'un plan d'actions opérationnel partagé par les acteurs de l'entreprise (direction, salariés et leurs représentants) sur des thématiques spécifiques identifiées avec l'entreprise.

Quelques exemples d'accompagnement par la PCRH :

- Un centre d'appel téléphonique havrais, créé en 1989, a bénéficié d'un travail sur l'organisation interne et les besoins des employés. Cet accompagnement a notamment permis de restructurer l'organigramme, de créer deux postes d'encadrement et de faire monter en compétences deux salariés à ces postes ;
- Cot Cot House, entreprise créée par un jeune entrepreneur de 21 ans a bénéficié d'aide au recrutement par un ancien cadre RH, permettant un développement de son activité.

Cet accompagnement a pour objectif de rendre l'entreprise autonome en lui permettant l'appropriation des outils mis à sa disposition. La PCRH permet ainsi aux

TPE PME de se former aux métiers RH. Elle participe aussi à éviter l'obsolescence des compétences des salariés, à travers notamment l'élaboration d'un plan de développement des compétences des salariés, la construction de parcours professionnels et la mise en place d'un plan de gestion des âges et de la transmission des savoir-faire et des compétences.

Recruter, renforcer l'attractivité des secteurs industriels et des métiers

Les entreprises industrielles doivent faire face à des besoins structurels en matière de recrutement. Afin de résoudre leurs problématiques RH, les entreprises industrielles ont recours à une diversité de stratégies : intérim, intermédiaires privés et publics, partenariats avec l'enseignement (école, CFA et organismes de formation), apprentissage et contrats de professionnalisation.

Des projets inter filières sont également développés à l'échelle d'un territoire afin de traiter les problématiques de recrutement et favoriser les passerelles interprofessionnelles. Par exemple, la méthode déployée dans le cadre de l'EDEC Pass Industries (regroupement d'un ensemble d'entreprises à l'échelle d'un territoire, construction de réponses sur mesure en termes de recrutement et de formation au plus près des besoins des entreprises), est également expérimentée par l'OPCO 2i dans plusieurs régions.

Le ministère offre également l'opportunité aux TPE/PME de bénéficier d'un accompagnement personnalisé et adapté *via* les OPCO sur les questions liées au recrutement et à la gestion des ressources humaines. Dans le cadre du dispositif Prestation Conseil Ressources Humaines (PCRH), sur la période de juin 2020 à mars 2023, 1 560 entreprises industrielles ont bénéficié de 1 585 accompagnements dans le cadre de cette prestation.

La réduction des difficultés de recrutement passe également selon les parties prenantes par un renforcement de l'attractivité des secteurs et métiers.

À ce titre, plusieurs actions sont conduites par les acteurs institutionnels et professionnels de l'industrie. La Commission compétences et attractivité de l'industrie a été réactivée au mois de juin 2022 par le CNI (Conseil national de l'industrie). Il s'agit dans ce cadre, de répondre aux tensions de recrutement, d'orienter la réflexion des comités stratégiques de filières industrielles sur les questions de compétences en lien avec la transition écologique et de mettre en place des actions opérationnelles.

La DGEFP co-pilote, en lien avec la direction générale des Entreprises, la commission paritaire Attractivité et compétences du CNI. Les thématiques suivantes sont notamment abordées dans ce cadre : problématiques et enjeux dans les secteurs industriels, et solutions en matière d'orientation vers les métiers industriels, mixité femme-homme, attractivité des métiers, plus récemment de l'emploi des seniors, et de la transition écologique des emplois et compétences.

Former les actifs afin de répondre aux besoins RH

Face aux différents enjeux (mutations au sein des secteurs industriels, besoins en RH et difficultés structurelles en matière de recrutement), les différentes parties prenantes mobilisent également le levier de la formation professionnelle (initiale ou continue).

Le ministère a mis en place depuis plusieurs années, différentes mesures et dispositifs qui sont utilisés par les entreprises industrielles : contrats en alternance, dispositifs de maintien et de sauvegarde des compétences, plan de réduction des tensions de recrutement.

En 2020, des mesures de relance de l'apprentissage sont prises par le ministère (création d'une aide exceptionnelle au recrutement des apprentis). Dans l'industrie, 110 286 contrats en apprentissage sont signés en 2022 dont 100 845 dans l'industrie manufacturière.

Dans l'industrie manufacturière : plus de la moitié de ces contrats sont signés dans les TPE/PME. Les jeunes hommes (environ 62 %) et les jeunes âgés de 18 à moins de 21 ans (68,2 %) sont largement représentés dans les signataires des contrats en apprentissage dans ce grand secteur.

Par ailleurs, les entreprises industrielles peuvent mobiliser des dispositifs permettant le financement d'actions de formation concourant à la préservation des compétences de leurs salariés.

Dans le cadre du FNE – Formation (Fonds national de l'emploi), en 2022, 137 931 entreprises industrielles ont mobilisé ce dispositif afin de financer des actions de formation à destination de leurs salariés. Lorsqu'on considère l'ensemble des entreprises tous secteurs confondus qui ont mobilisé le FNE – Formation en cumul sur la période comprise entre 2021 et 2022, soit près de 20 000 entreprises industrielles, ce score est relativement élevé (35 %). Ce dispositif a été recentré en 2023 sur le financement de formations permettant d'accompagner les entreprises qui font face aux grandes mutations suivantes : transitions écologiques, numériques et alimentaires, l'industrie étant fortement impliquée et concernée par les deux premières cibles. Au sein de ces axes, un ciblage prioritaire est effectué au bénéfice des formations favorisant le maintien dans l'emploi et l'employabilité des seniors.

Dans la lignée des mesures mobilisant le levier de la formation, le Plan de réduction des tensions de recrutement lancé par le ministère au mois de septembre 2021, permet de répondre aux besoins immédiats des entreprises, en formant et en orientant les demandeurs d'emploi de longue durée vers les métiers les plus demandés. L'Industrie constitue l'un des secteurs prioritaires retenus dans ce Plan.

Au niveau des entreprises, différentes stratégies sont mises en place afin d'adapter ou compléter les compétences des salariés ou nouveaux entrants.

La formation continue constitue un levier utilisé par les entreprises industrielles pour faire monter en compétences leurs salariés et nouveaux recrutés.

Par exemple dans le secteur de la métallurgie⁴, après le recrutement de nouveaux salariés notamment peu qualifiés (élargissement du *sourcing*), des formations sont ensuite dispensées en interne pour favoriser leur montée en compétences et leur intégration.

Quelques entreprises industrielles ont aussi créé leur propre centre de formation en apprentissage.

Par ailleurs, dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt - France 2030 dont l'enjeu est d'adapter l'appareil de formation des jeunes et des salariés aux métiers de demain, le ministère copilote le suivi de cet appel à manifestation d'intérêt (AMI), aux côtés du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Les diagnostics émergeant progressivement sur les filières d'avenir liées à la l'industrie (par exemple : batteries, hydrogène, nucléaire, décarbonation de l'industrie, véhicules électriques) permettront également d'avoir une vision territoriale ou nationale des besoins en formation professionnelle dans le cadre de la transition écologique de l'industrie.

Conclusion

Au regard de ces différents constats, les solutions opérationnelles d'ores et déjà mises en œuvre reposent sur différents leviers : une politique renforcée de réindustrialisation, de multiples instruments juridiques et techniques (démarches EDEC par exemple) pour accompagner les transitions écologique et numérique des secteurs industriels, des feuilles de routes au sein du CNI et des CSF, les actions opérationnelles dans le cadre des démarches EDEC, les initiatives des branches, entreprises et de l'OPCO 2i pour favoriser le développement de l'emploi, des compétences et optimiser l'attractivité des métiers dans l'industrie. La délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle est pleinement mobilisée pour répondre aux défis des mutations et des transitions dans tous les secteurs.

⁴ Données issues de l'observatoire de la métallurgie.