Avis du Comité économique et social européen sur le thème «Encourager l'évolution du marché du travail: comment préserver l'aptitude à l'emploi, stimuler la productivité et renforcer les compétences, en particulier parmi les petites et moyennes entreprises»

(avis d'initiative)

(2023/C 146/03)

Rapporteure: **Mariya MINCHEVA**

Consultation	Décision du bureau, 18.1.2022
Base juridique	Article 52, paragraphe 2, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne
Décision de l'assemblée plénière	20.1.2022
Base juridique	Article 52, paragraphe 2, du règlement intérieur
	Avis d'initiative
Compétence	Section «Emploi, affaires sociales et citoyenneté»
Adoption en section	30.1.2023
Adoption en session plénière	22.2.2023
Session plénière n°	576
Résultat du vote	
(pour/contre/abstentions)	153/2/2

1. **Conclusions et recommandations**

1.1. **Le marché du travail européen se transforme** et se trouve confronté à de nouveaux défis, celui de l'accélération du progrès technologique et celui d'une croissance durable et intelligente, à quoi viennent s'ajouter le changement climatique, **les évolutions démographiques** et le vieillissement, les migrations, ou encore **les transitions numérique et écologique**. Cette transformation commande de bien comprendre **quels types de compétences** seront nécessaires face aux mutations à venir du marché du travail, notamment dans les PME, afin de préserver durablement l'aptitude à l'emploi, de concourir à un niveau élevé de productivité et de réduire les pénuries de main-d'œuvre.

1.2. **Le renforcement des compétences ainsi que la mise en œuvre effective du droit à l'apprentissage tout au long de la vie et de l'accès à celui-ci doivent faire partie intégrante des stratégies déployées plus largement au service de la croissance économique et des plans pour la reprise et la résilience.** La révolution technologique bouleverse **la nature du travail et des métiers** et elle accélère les tendances à **la restructuration de l'emploi**. Il existe donc un lien direct entre, d'une part, l'employabilité, et, d'autre part, la capacité à assurer le perfectionnement professionnel et la reconversion des travailleurs au niveau de l'entreprise afin de pouvoir y gérer les changements, mais aussi l'attitude adoptée par les individus à l'égard de compétences nouvelles ainsi que leur enclin à les développer et les possibilités qui s'offrent à eux pour ce faire.

1.3. Différents facteurs tels que le vieillissement de la société et les évolutions démographiques posent une série de **difficultés pour gérer les transitions dans les cycles de vie liés au travail**. Il s'agit en l'occurrence du traitement équitable et égal des différentes générations, de la motivation et de l'accès à l'égalité des chances en matière de formation et de développement des compétences et s'agissant des possibilités de perfectionnement professionnel et de reconversion afin de concourir à des gains de productivité, de l'amélioration des capacités professionnelles individuelles, de la gestion des différences générationnelles, ou encore de la coopération et de l'entraide des générations sur le lieu de travail. La formation à l'âge adulte est essentielle pour améliorer ses compétences plus tard dans la vie et peut générer une série d'avantages d'ordre personnel, sociétal, économique et social.

1.4. Le Comité économique et social européen (CESE) souscrit à la vision selon laquelle «**l'Union a besoin d'une révolution dans le domaine des compétences pour faire en sorte que les citoyens puissent prospérer**» ([1]), et en appelle à la mobilisation et à des actions conjointes efficaces de la part des institutions, des entreprises, des partenaires sociaux et des parties prenantes du pacte pour les compétences, ainsi qu'à la mise en pratique des objectifs ambitieux qui sont définis dans la stratégie correspondante. Le CESE salue à cet égard la proposition émise par la Commission européenne de faire de 2023, l'Année européenne des compétences ([2]).

1.5. Les **partenaires sociaux** sont des acteurs essentiels dans la mise en valeur du potentiel du facteur humain pour parvenir à un développement durable et maintenir les compétences propices à l'employabilité. Ils ont un rôle primordial à jouer, dans le cadre d'un processus de négociation collective robuste et efficace, pour ce qui est de concilier les aspirations des employés quant à leur carrière avec les besoins des entreprises, de combler les lacunes en matière de reconnaissance des compétences, mais aussi d'améliorer les relations entre, d'une part, les systèmes éducatifs, ceux de l'enseignement et de la formation professionnels, les services pour l'emploi et, d'autre part, les politiques qui visent à développer l'innovation, l'industrie, le commerce et les technologies. Le dialogue social et la négociation collective sont des instruments puissants pour atteindre ces objectifs. Les organisations de la société civile sont bien placées pour offrir des environnements d'apprentissage non formel et informel et pour mobiliser de manière constructive les personnes qui, au sein de leur entreprise, souhaitent développer des compétences clés. Les organisations de la société civile qui travaillent à ces questions ont elles aussi un rôle important à jouer, en particulier celles œuvrant dans le domaine de l'entrepreneuriat social ou auprès de divers groupes qui sont en position de vulnérabilité dans notre société.

1.6. Moyennant une protection en bonne et due forme, les **nouvelles formes d'emploi** qui découlent de l'évolution de la nature du travail peuvent offrir aux personnes diverses possibilités de s'engager dans l'entrepreneuriat, de diversifier leurs revenus et d'accéder à des professions et à des activités auxquelles elles ne pouvaient prétendre auparavant. Dans ces conditions, maintenir l'employabilité requiert de mettre en place une réglementation appropriée, y compris au moyen de la négociation collective, de disposer d'un système spécialisé de formation professionnelle qui soit en mesure de développer les compétences propres à l'entrepreneuriat et aux métiers en fonction des besoins du marché du travail, d'adopter un nouveau type d'état d'esprit en termes de motivation et d'instaurer la culture juridique et économique requise.

1.7. La **transformation numérique** peut constituer un défi pour ce qui est de préserver l'employabilité et de bons résultats du marché du travail pour de vastes pans de notre société. Elle peut entraîner le risque d'un creusement des inégalités du fait des différences qui prévalent en matière d'éducation et de formation professionnelle, notamment pour ce qui est de l'habileté élémentaire et fonctionnelle, d'obstacles liés à l'âge, d'accès aux technologies modernes et de la fréquence de leur utilisation en fonction des compétences et des revenus. L'aptitude à constamment tenir à jour les **compétences numériques** en fonction des évolutions du marché du travail et du déploiement de nouvelles technologies figurera sans nul doute parmi les enjeux qui importeront le plus à l'avenir. Le CESE se félicite à cet égard que des investissements à grande échelle soient envisagés dans les plans nationaux pour la reprise et la résilience afin de soutenir le renforcement des compétences numériques ([3]).

1.8. Pour que la **transition écologique** puisse aboutir, il faudra disposer d'un vivier de compétences adéquates et de lieux de travail dotés de l'environnement propice à leur activité et de systèmes de production respectueux de l'environnement. Les partenaires sociaux ont un rôle essentiel à jouer pour garantir une transition juste dans nombre de secteurs économiques, là où les emplois existants sont appelés à être radicalement transformés. Quatre catégories de **compétences** sont jugées particulièrement importantes pour les métiers «**verts**»: les compétences en ingénierie et celles d'ordre technique; les compétences scientifiques; les compétences de gestion opérationnelle; et les compétences de contrôle. Le CESE soutient les actions déjà entreprises au niveau européen pour promouvoir les apprentissages relatifs à la durabilité environnementale et à la transition écologique dans l'Union ([4]), et demande que des solutions concrètes soient offertes aux citoyens et aux entreprises de l'Union.

([1]) Stratégie européenne en matière de compétences en faveur de la compétitivité durable, de l'équité sociale et de la résilience, COM(2020) 274 final.

([2]) Voir le discours sur l'état de l'Union 2022 de la présidente von der Leyen, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/SPEECH_22_5493

([3]) https://ec.europa.eu/economy_finance/recovery-and-resilience-scoreboard/assets/thematic_analysis/scoreboard_thematic_analysis_-digital_skills.pdf

([4]) GreenComp: cadre européen des compétences en matière de durabilité.
Recommandation du Conseil du 16 juin 2022 visant à assurer une transition équitable vers la neutralité climatique (2022/C 243/04).
Recommandation du Conseil du 16 juin 2022 sur l'apprentissage au service de la transition écologique et du développement durable (2022/C 243/01).

1.9. Les besoins du marché du travail de demain seront caractérisés par une demande toujours plus pressante de compétences cognitives avancées et de niveau supérieur, qui permettront de fonctionner et de prendre des décisions dans un environnement imprévisible, non routinier et en mutation rapide. Les «métacompétences», qui augmentent et accélèrent l'acquisition d'autres compétences et catalysent un apprentissage plus rapide et un perfectionnement efficace tout au long de la vie, sont essentielles pour maintenir l'employabilité dans les conditions actuelles.

1.10. Le rôle que jouent les systèmes d'évaluation, d'anticipation et de classification des compétences devient essentiel dans le contexte d'une évolution rapide des besoins du marché du travail. Dans le même temps, la conception et la mise en œuvre d'outils permettant d'anticiper les besoins en compétences dans les différents pays doivent être améliorées, et toutes les parties prenantes devraient participer activement à ce processus et tirer pleinement parti de ses résultats.

1.11. En mettant les compétences et les qualifications au centre du débat politique européen, l'on devrait encourager les démarches suivantes:

1.11.1. mobiliser les pouvoirs publics, les entreprises, les partenaires sociaux et les parties prenantes pour mettre au point et concrétiser des stratégies modernes et globales en faveur des compétences, au niveau tant national que sectoriel; ouvrir des possibilités plus nombreuses et de meilleure qualité en matière de formation et de développement; attirer et retenir les talents pour développer des aptitudes numériques, écologiques et cognitives essentielles, des compétences non techniques et la capacité à gérer les changements; débloquer davantage d'investissements publics et privés;

1.11.2. utiliser l'intelligence artificielle dans les systèmes permettant de rapprocher l'offre et la demande de compétences (*AI-based skill matching*), et mettre en avant les bonnes pratiques existantes qui vont dans ce sens. Il peut s'agir de systèmes exploités aussi bien dans les services publics de l'emploi que dans le secteur privé;

1.11.3. accélérer les processus de modernisation et d'intégration de l'enseignement et de la formation professionnels, en accroître l'attractivité, la qualité, la flexibilité et l'adaptabilité aux besoins des différentes classes d'âge et catégories de travailleurs, à ceux du marché du travail ainsi qu'à la nécessité de renforcer des compétences clés pour assurer un environnement sainement concurrentiel, la durabilité et la transition vers une économie écologique et numérique;

1.11.4. réunir les conditions d'une participation des jeunes au marché du travail et les motiver en ce sens, par le truchement de l'orientation professionnelle, afin de leur ouvrir l'accès à de bonnes conditions de travail ainsi qu'à une véritable évolution dans leur carrière.

1.12. Les PME doivent être encouragées à travailler en réseaux de telle sorte qu'elles interagissent, coopèrent en partageant les coûts de la recherche sur les besoins en matière de compétences et mettent en commun leurs capacités en réponse aux défis posés par la double transition et le développement des compétences. Les conditions qui prévalent dans le milieu local où elles évoluent, les systèmes régionaux pour l'emploi, le soutien qu'elles reçoivent des administrations locales, leur accès aux nouvelles technologies, aux innovations et aux services des centres d'excellence professionnelle sont autant d'éléments qui revêtent une importance primordiale pour la pérennité de leur fonctionnement.

1.13. L'anticipation des compétences doit être largement développée par les acteurs économiques et leurs parties prenantes. Il est nécessaire de soutenir les PME pour y favoriser le développement de la formation et de politiques de mise en valeur du capital humain. Les dispositifs de formation en alternance et de formation en milieu professionnel sont particulièrement adaptés aux besoins des PME. Les partenaires sociaux ont, dans le cadre du dialogue social qu'ils mènent dans leurs secteurs d'activité, un rôle fondamental à jouer à cet égard.

2. **Observations générales et contexte**

2.1. La pandémie de COVID-19 nous a placés face à un contexte inédit, qui a fait évoluer les comportements, les envies et la culture de la société. Les attentes et les comportements des consommateurs ont changé, avec une progression de la communication et des interactions en ligne, tout comme les modèles économiques et l'organisation du travail, avec la multiplication de modes de travail hybrides ou à distance. Les transitions écologique et numérique ouvrent la voie à une adaptation des systèmes et pratiques en usage en matière d'éducation et de formation de manière à pouvoir transmettre les connaissances, les aptitudes et les compétences appropriées.

2.2. Les compétences, les qualifications et l'emploi, l'évolution de la nature du travail et le développement d'un marché du travail inclusif ont fait l'objet de multiples avis du CESE, lesquels conservent à ce jour toute leur pertinence ([5]). Le présent avis vise à analyser les types de compétences qui seront nécessaires face aux transformations à venir du marché du travail ainsi que les moyens de préserver l'aptitude à l'emploi et de concourir à stimuler la productivité, mais aussi à examiner quelles sont les stratégies efficaces pour mieux développer les effectifs de la main-d'œuvre et remédier à leur pénurie, notamment au profit des petites et moyennes entreprises.

2.3. Les stratégies de renforcement des compétences doivent être intégrées dans les politiques et plans de l'échelon national en faveur de la croissance, en synergie avec la recherche industrielle et le développement économique. Les États membres devraient encourager le développement de secteurs à forte valeur ajoutée, aider les travailleurs et les entreprises à gérer les changements et pouvoir suivre le rythme de l'innovation dans les domaines des technologies, du numérique et de l'écologie. Il faudra pour ce faire investir davantage, en termes de ressources mais aussi de planification, au sens où le système d'éducation et de formation doit être en mesure d'affronter les nouveaux enjeux et pouvoir résorber l'inadéquation observée sur le marché du travail.

2.4. Le CESE est d'avis que le maintien d'une employabilité durable est une question qui revêt de multiples dimensions, dont les principaux enjeux sont liés à l'évolution de la nature du travail, des emplois et des métiers, à la nécessité d'une mise en œuvre effective du droit à l'apprentissage et au perfectionnement tout au long de la vie, à la numérisation, au rôle croissant du potentiel humain et de la productivité du travail, aux mutations dans l'organisation du travail, à l'évolution démographique et à la nécessité de prévoir de nouvelles modalités permettant d'équilibrer vie professionnelle et vie privée grâce à un temps de travail aménageable, ainsi que de promouvoir des politiques en faveur d'un vieillissement actif ([6]). Un environnement propice doit être mis en place, de sorte que les individus perçoivent et comprennent toute l'importance que revêt la formation pour leur vie professionnelle, qu'ils soient en capacité de saisir toutes les possibilités qui s'offrent à eux, à toutes les étapes de leur existence, en matière d'apprentissage tout au long de la vie, et qu'ils en aient l'envie. En ce sens, il existe un lien direct entre, d'une part, la capacité à maintenir l'emploi et, d'autre part, l'enclin à développer de nouvelles compétences qui correspondent à la dynamique du marché du travail et les possibilités qui s'offrent pour ce faire.

2.5. Les partenaires sociaux sont des acteurs essentiels s'agissant de développer et de maintenir les compétences propices à l'employabilité. Ils sont les mieux placés pour rechercher des convergences entre les aspirations des employés quant à leur carrière et les besoins en compétences des entreprises. Leur rôle, en particulier celui qu'ils jouent au moyen d'une structure robuste et efficace de négociation collective, est essentiel dans le processus de reconnaissance des compétences. Le CESE juge nécessaire, pour améliorer les résultats globaux des marchés du travail, de renforcer la coordination entre, d'une part, les systèmes éducatifs, ceux de l'enseignement et de la formation professionnels, les services pour l'emploi et, d'autre part, les politiques qui visent à développer l'innovation, l'industrie, le commerce et les technologies ainsi que les mesures d'ordre macroéconomique. Une telle démarche pourrait s'avérer particulièrement efficace à l'échelon local.

2.6. Les changements dans la nature du travail conduisent aussi au développement de formes nouvelles et flexibles de relations de travail et de modèles atypiques d'emploi qui modifient la manière dont se structure le marché du travail européen. Moyennant une protection en bonne et due forme, ces nouvelles formes de travail peuvent offrir aux personnes des possibilités nouvelles de s'engager dans l'entrepreneuriat, de diversifier leurs revenus et d'accéder à des professions et à des activités auxquelles elles ne pouvaient prétendre auparavant. Pour autant, il n'en reste pas moins que ces formes nouvelles de travail devraient garantir l'accès à la protection sociale, la viabilité financière des régimes qui organisent cette même protection étant directement liée à une telle garantie. Dans ces conditions, maintenir l'employabilité requiert de

([5]) Étude de l'observatoire du marché du travail (OMT) sur «Le travail de demain: assurer l'apprentissage et la formation des salariés tout au long de la vie» (2022); «L'avenir du travail — l'acquisition des connaissances et compétences nécessaires pour répondre aux besoins des futurs emplois» (2017); «Le financement durable de l'apprentissage tout au long de la vie et du développement des compétences dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée» (2019); «L'évolution du monde du travail, la longévité et le vieillissement de la population — les conditions nécessaires au maintien d'une activité professionnelle pour les travailleurs plus âgés dans le nouveau monde du travail» (2019); «Numérisation, intelligence artificielle et équité: comment renforcer la position de l'Union européenne dans la course mondiale aux compétences et aux formations futures tout en favorisant l'intégration sociale?» (2019); «Formation professionnelle: l'efficacité des systèmes pour anticiper et mettre en adéquation compétences et besoins du marché du travail et le rôle des partenaires sociaux et des différentes parties prenantes» (2020); proposition de recommandation du Conseil en matière d'enseignement et de formation professionnels (EFP) en faveur de la compétitivité durable, de l'équité sociale et de la résilience (2020); «Comment promouvoir, sur la base de l'éducation et de la formation, du point de vue de l'apprentissage tout au long de la vie, les compétences dont l'Europe a besoin pour établir une société plus juste, plus solidaire, plus durable, plus numérique et plus résiliente» (2020); «Une stratégie axée sur les PME pour une Europe durable et numérique» (2020); «Écosystèmes industriels, autonomie stratégique et bien-être» (2021); «Apprentissage mixte» (2021); «Train de mesures en faveur de l'enseignement supérieur» (2022); l'on pourrait encore citer d'autres travaux.

([6]) https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/active-ageing
http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2018/06/18-06-18-framework_agreement_on_active_ageing_FR-def.pdf

mettre en place une réglementation appropriée, y compris au moyen de la négociation collective, d'adopter un nouveau type d'état d'esprit en termes de motivation, d'instaurer la culture juridique et économique requise et de disposer d'une volonté de développer des compétences entrepreneuriales et professionnelles adaptées aux évolutions de la situation.

2.7. L'adoption des technologies numériques et leur incidence sur la nature et l'organisation du travail peuvent poser des difficultés considérables pour préserver l'employabilité et de bons résultats du marché du travail. La numérisation peut entraîner le risque d'un creusement des inégalités existantes du fait des différences considérables qui prévalent en matière d'éducation, notamment pour ce qui est de l'habileté élémentaire et fonctionnelle, d'obstacles liés à l'âge, d'accès aux technologies modernes et de la fréquence de leur utilisation en fonction des compétences et des revenus. Dans la mesure où les jeunes sont largement adeptes du numérique, là où leurs aînés sont plus enclins à utiliser des supports traditionnels, les différentes générations peuvent s'avérer utiles l'une à l'autre. Le CESE se félicite des investissements de grande envergure en faveur des compétences numériques qui ont été inscrits dans les plans nationaux pour la reprise et la résilience.

2.8. Les compétences écologiques regroupent les connaissances, les aptitudes, les valeurs et les attitudes qui sont nécessaires pour pouvoir évoluer dans une société durable et efficace dans l'utilisation des ressources, pour développer cette société et pour la fortifier ([7]). La transition écologique nécessitera d'opérer des changements dans les processus de production et les modèles d'entreprise, elle entraînera inévitablement une évolution des compétences requises dans bon nombre de métiers existants ainsi que des tâches qui leur sont associées, et elle rendra nécessaires des programmes de perfectionnement et de reconversion à l'intention des travailleurs. Pour que la transition écologique puisse aboutir, il faudra disposer d'un vivier de compétences adéquates. Le CESE prend bonne note des réponses apportées à cet effet dans les politiques qui sont menées et demande que des solutions concrètes soient offertes aux citoyens et aux entreprises de l'Union.

2.9. Du fait des évolutions démographiques irréversibles, de la diminution des effectifs de la main-d'œuvre et de l'allongement de la durée de la vie, il devient nécessaire de promouvoir de nouvelles politiques en matière d'organisation du travail, des programmes d'échanges intergénérationnels, de nouvelles façons d'articuler vie professionnelle et vie privée grâce à un aménagement négocié du temps de travail, et enfin des mesures susceptibles de concourir à une plus grande productivité du travail et de favoriser un vieillissement actif. Dans le contexte de l'employabilité, de nombreux problèmes et défis se posent pour gérer les transitions dans les cycles de vie liés au travail. Il s'agit en l'occurrence du traitement équitable et égal des différentes générations présentes sur le marché du travail, de la manière dont on appréhende l'âge, de la gestion des différences entre générations et de la gestion du capital social. L'accès à l'égalité des chances pour tous en matière d'apprentissage tout au long de la vie contribue au maintien de l'aptitude au travail et à une productivité accrue à toutes les étapes de la vie, à une plus grande coopération et à l'entraide des générations sur le lieu de travail.

2.10. Un maillon important pour toute future chaîne d'approvisionnement en compétences consiste aussi à attirer des migrants possédant des compétences spécifiques. La communication de la Commission intitulée «Attirer des compétences et des talents dans l'UE» marque une avancée dans cette direction.

3. **Les compétences nécessaires pour faire face aux futures mutations du marché du travail**

3.1. Les compétences jouent un rôle central dans la capacité des sociétés, des entreprises et des individus à prospérer dans un monde toujours plus interconnecté et en mutation rapide. L'avenir du travail se présentera différemment pour les personnes en fonction de leur niveau d'éducation et de leurs qualifications. La demande d'emplois peu qualifiés diminuera progressivement, même si un nombre non négligeable d'entre eux seront préservés. Certaines tâches qui sont liées à des compétences physiques ou manuelles, calculatoires et de service à la clientèle sont celles qui risquent le plus d'être transformées ou abandonnées, du fait du déploiement de l'automatisation et des systèmes intelligents. Pour autant, les métiers de l'artisanat et les professions artistiques subsisteront, et le perfectionnement professionnel est essentiel dans ces professions pour participer au développement économique et social. En raison des transitions numérique et écologique, la demande de niveaux élevés d'éducation et de qualifications augmentera considérablement, tandis que les emplois moyennement qualifiés bénéficieront temporairement d'une certaine stabilité, sachant qu'une grande partie d'entre eux seront toutefois transformés en fonction des besoins du marché du travail.

3.2. Le rôle que jouent les systèmes d'évaluation, d'anticipation et de classification des compétences devient essentiel dans le contexte d'une évolution rapide des besoins du marché du travail. Aussi le CESE se félicite-t-il de l'évolution visant à créer et à développer des taxinomies et des dictionnaires européens des aptitudes et des compétences, tels que le système de classification européenne des aptitudes, compétences, certifications et professions (ESCO), le cadre des compétences numériques (DigComp 2.2), le cadre DigCompEdu, le cadre des compétences numériques, le programme «Faisons vivre une culture démocratique et inclusive à l'école» (DISCO), les professions de l'Union, le cadre européen des compétences en matière de durabilité (GreenComp), etc., qui favorisent grandement la transparence des compétences requises sur le marché

([7]) Organisation des Nations unies pour le développement industriel.

du travail, la portabilité des qualifications et l'instauration d'une approche fondée sur les compétences en matière d'éducation, de formation et de développement des ressources humaines. Dans le même temps, le CESE souscrit au constat ([8]) selon lequel la conception et la mise en œuvre d'outils permettant d'anticiper les besoins en compétences dans les différents pays ne sont pas à la hauteur des exigences et que toutes les parties prenantes ne participent pas activement à ce processus ou ne tirent pas pleinement parti de ses résultats.

3.3. Les partenaires sociaux ont un rôle essentiel à jouer pour ce qui est de définir des stratégies de développement des compétences à la lumière des données émanant d'observatoires professionnels et territoriaux. Il est donc essentiel d'associer les partenaires sociaux dès le début de la démarche pour éviter un décalage entre les besoins réels des employeurs et ceux des salariés en Europe.

3.4. Les **compétences numériques** figureront sans nul doute parmi les compétences qui importeront le plus à l'avenir. Tous les secteurs de l'économie européenne connaissent une augmentation significative des besoins de compétences numériques spécialisées et très avancées.

3.5. Le besoin de compétences «STIM» (sciences, technologies, ingénierie, mathématiques) et de leur combinaison par-delà les différentes disciplines connaît aussi une augmentation, qu'il s'agisse de «compétences hybrides», de «compétences transversales» ou de «compétences interfonctionnelles». L'expertise professionnelle, les compétences en matière de recherche et de prospective, les compétences en matière d'analyse et d'interprétation sophistiquées d'informations complexes et les compétences technologiques seront de plus en plus appréciées. L'indice des compétences écologiques générales ([9]) recense quatre catégories de **compétences** particulièrement importantes pour les métiers «**verts**»: les compétences en ingénierie et celles d'ordre technique; les compétences scientifiques; les compétences de gestion opérationnelle; et les compétences de contrôle.

3.6. Les économies de demain comme les besoins du marché du travail seront caractérisés par une demande toujours plus pressante de **compétences cognitives** avancées et de niveau supérieur, qui permettront de fonctionner et de prendre des décisions dans un environnement imprévisible, non routinier et en mutation rapide. Il s'agit le plus souvent de compétences touchant à une pensée analytique, créative, innovante, sortant des sentiers battus, systémique, conceptuelle, stratégique, abstraite, autonome et critique. Les «**métacompétences**», qui augmentent et accélèrent l'acquisition d'autres compétences et catalysent un apprentissage plus rapide et un perfectionnement efficace tout au long de la vie, sont essentielles pour maintenir l'employabilité dans les conditions actuelles.

3.7. Les machines et les algorithmes ne répondront pas au besoin de «**compétences non techniques**» sur le marché du travail. L'avenir du travail et l'évolution des profils professionnels nécessiteront une multitude de compétences liées à la communication et au comportement en société, dont les plus recherchées seront l'intelligence émotionnelle, l'empathie, la capacité de bâtir des relations, de constituer des réseaux, de communiquer efficacement, de s'affirmer, de travailler en équipe, de trouver le bon style, d'user du savoir-vivre dans les affaires, de tolérer d'autres cultures, de négocier, de gérer des conflits, etc.

3.8. De nombreuses compétences **interfonctionnelles** et **comportementales** liées à l'efficacité personnelle figurent également au premier rang des exigences du marché du travail. À cet égard, les compétences les plus recherchées sont l'esprit d'entreprise et le travail en équipe, la prise de décision et la résolution de problèmes, l'orientation sur les résultats, la polyvalence, la flexibilité et la capacité d'adaptation, le sens de l'initiative, l'ingéniosité, la responsabilité, le contrôle de soi, le discernement, l'attention au détail, la gestion de l'incertitude, des tensions et du stress, la gestion du temps, etc.

4. **Développer la main-d'œuvre pour un marché du travail inclusif et une productivité élevée**

4.1. Pour que le marché du travail européen puisse relever les défis de demain, il doit en premier lieu être inclusif, garantir l'égalité de traitement ainsi que poser les conditions nécessaires à l'investissement dans des systèmes pour l'emploi qui fonctionnent correctement et soient en mesure de contribuer à une productivité accrue et d'aiguiller des politiques efficaces de formation et de développement des compétences, adossées à de solides politiques actives du marché du travail. Abstraction faite des traditions et des pratiques qui varient d'un État membre à l'autre, le CESE juge nécessaire d'entreprendre les démarches suivantes:

4.1.1. optimiser les systèmes de suivi, d'analyse et d'anticipation des besoins en compétences sur le marché du travail;

([8]) Voir *Skill needs anticipation: systems and approaches — Analysis of stakeholder survey on skill needs assessment and anticipation*, OIT, Genève, 2017, ISBN 978-92-2-130248-3 (https://www.cedefop.europa.eu/files/2223_en.pdf).
Résolution du Conseil sur un nouvel agenda européen dans le domaine de l'éducation et de la formation des adultes (2021-2030) (2021/C 504/02).

([9]) http://www.nber.org/papers/w21116

4.1.2. renforcer la participation des partenaires sociaux et de l'ensemble des parties prenantes, une attention particulière devant être portée à la capacité des entreprises à mettre au point des procédures internes afin de cerner les déficits de compétences et les besoins de formation et de prendre des mesures de perfectionnement professionnel et de reconversion à l'intention de leur propre personnel;

4.1.3. recourir à des procédés modernes et aux technologies de l'information afin de consolider les données analytiques portant sur les compétences, d'en faire un traitement systématique par secteur et par région et de les rendre accessibles, le but étant d'assurer la correspondance des formations et des qualifications avec les besoins du marché du travail. Par exemple, les plateformes de repérage des talents (*talent intelligence*) peuvent intégrer différentes informations concernant, d'une part, les travailleurs (compétences, capacités, expérience, désirs d'évolution professionnelle, données démographiques, besoins de formation, possibilités d'évolution) et, d'autre part, les besoins des employeurs;

4.1.4. procéder, en collaboration avec les partenaires sociaux, à une évaluation stratégique des défis rencontrés et de leur incidence sur les emplois, les métiers, les qualifications, les activités et les compétences en rapport avec la transition vers une économie écologique et numérique, développer des formules appropriées de qualification et de reconversion, et investir dans le renforcement des compétences et l'accompagnement des personnes touchées par les changements en question ou elles-mêmes en phase de transition vers un emploi plus respectueux de l'environnement;

4.1.5. analyser les obstacles rencontrés par les jeunes pour acquérir des qualifications et des compétences dans les disciplines «STIM», et engager des actions ciblées pour rendre la formation et les carrières dans ces domaines plus attrayantes pour le public féminin;

4.1.6. prendre des mesures pour créer des systèmes d'enseignement et de formation professionnels souples, résilients et à l'épreuve du temps qui puissent attirer les jeunes et les aider à s'insérer sur un marché du travail en pleine mutation, et permettre aux adultes de bénéficier de programmes de formation professionnelle conçus pour répondre à leurs besoins et adaptés aux enjeux de la double transition écologique et numérique;

4.1.7. assigner un rôle stratégique plus actif aux partenaires sociaux pour ce qui est d'accélérer le cycle de création et d'offre de nouvelles qualifications, ainsi que dans la mise à jour des programmes d'études et dans les mécanismes de financement et d'audit de la qualité. Il convient de porter une attention particulière aux microcertifications, aux normes qui en régissent la qualité, ainsi qu'aux possibilités d'en assurer la reconnaissance et l'inclusion dans des réseaux de certifications plus larges; étendre la pratique consistant à instituer des comités sectoriels, y compris à l'échelon territorial, avec la participation des partenaires sociaux et des établissements d'enseignement pour remédier à l'inadéquation entre l'offre et la demande de compétences et pour créer de manière flexible des microcertifications qui répondent aux besoins de formation dans les entreprises;

4.1.8. encourager le recours à la négociation collective pour garantir l'accès à l'apprentissage tout au long de la vie et faciliter l'insertion sur le marché du travail, grâce notamment à: des comptes des formation individuels, en explorant, en accord avec les pratiques nationales, les possibilités de congés de formation rémunérés; un quota annuel minimum d'heures de formation; des incitations au perfectionnement professionnel et à la reconversion; la reconnaissance des qualifications dans tous les États membres de l'Union; le développement de systèmes internes de gestion des connaissances dans les entreprises; la conclusion d'accords de mentorat avec des employés expérimentés à la retraite, entre autres pistes;

4.1.9. mettre au point des politiques assurant l'égalité d'accès aux possibilités de formation et de développement. Cette démarche implique de:

4.1.9.1. suivre les trois étapes définies dans la recommandation de l'Union de 2016 relative à des «parcours de renforcement des compétences: de nouvelles perspectives pour les adultes», à savoir l'évaluation des compétences, la fourniture d'une offre de formation personnalisée, et enfin la validation et la reconnaissance des compétences acquises;

4.1.10. porter une attention particulière aux catégories de travailleurs qui se retrouvent le plus souvent exclues de la formation et qui sont pourtant celles qui, précisément pour cette raison, en ont le plus besoin: les personnes peu qualifiées, celles âgées de plus de 45 ans, les personnes handicapées, les femmes qui reprennent le travail après une interruption prolongée pour s'occuper d'un enfant ou d'un proche, ou encore les migrants et les réfugiés. Les organisations de la société civile et les entreprises sociales jouent un rôle crucial pour aider ces catégories vulnérables à satisfaire leurs besoins de formation.

5. **Les défis pour les PME s'agissant de développer les compétences nécessaires pour répondre aux futures mutations du marché du travail**

5.1. Les microentreprises et les petites et moyennes entreprises représentent 99 % de l'ensemble des entreprises dans l'Union européenne. Ces quelque 24 millions de PME y génèrent plus de quatre mille milliards d'euros de valeur ajoutée et y emploient plus de 90 millions de personnes, et elles constituent un terreau indispensable pour l'esprit d'entreprise et l'innovation, lesquels jouent un rôle capital pour le développement durable et la compétitivité de l'industrie européenne ([10]). Si nul n'a jamais nié l'importance des PME, la pandémie de COVID-19 a mis en évidence toute leur vulnérabilité face à des effets exogènes, tout particulièrement dans le contexte d'une crise qui a plongé un très grand nombre d'entre elles dans une situation financière précaire et mis en péril des millions d'emplois.

5.2. Les PME sont confrontées aux mêmes défis que les autres entreprises, mais elles connaissent des problèmes spécifiques touchant à l'amélioration de leur accès aux marchés et aux financements, à l'adoption de l'innovation, à la numérisation, à la transition vers des modèles d'entreprise neutres pour le climat et au passage d'une production linéaire à une production circulaire.

5.3. En raison de leurs ressources limitées, d'une expertise insuffisante et du caractère régional de leur implantation, la grande majorité des PME éprouvent de graves difficultés à attirer les talents, ainsi qu'à sélectionner, former, développer, motiver et retenir leur personnel. Seules quelque 40 % des PME se sont officiellement dotées de stratégies et de politiques en matière de gestion des ressources humaines. En raison de leurs difficultés à compenser les absences du personnel en formation à l'extérieur, ainsi que de leur capacité financière limitée, les PME affichent un taux inférieur à la moyenne de l'Union pour ce qui est du recours aux formations professionnelles prévoyant une participation en personne.

5.4. La grande majorité des PME opèrent dans des niches de marché spécifiques et/ou dans des secteurs économiques non traditionnels, où la nature du travail requiert des compétences professionnelles spécialisées qui doivent s'acquérir et se développer dans des environnements réels et concrets. Du fait de leurs ressources humaines limitées, leurs emplois nécessitent souvent une spécialisation plus large et des compétences hybrides transférables, liées à la nécessité de rassembler un jeu plus large de tâches fonctionnelles.

5.5. Les besoins spécifiques des PME en matière de compétences touchent principalement à l'entrepreneuriat technologique, à l'identification de débouchés commerciaux, à l'évaluation et à la gestion des risques, à la recherche de financements, à l'élaboration de stratégies d'entreprise et de projets et plans commerciaux, à la mise en œuvre de modèles d'entreprise innovants, à l'utilisation des technologies numériques, à la politique de marque et au marketing numériques, à la conformité avec la réglementation en place, à l'administration du personnel, à l'économie verte et à l'utilisation des sources d'énergie renouvelables, ainsi qu'à l'économie circulaire.

5.6. Compte tenu de la technicité des métiers exercés dans un grand nombre de PME au savoir-faire unique, en particulier dans les marchés de niche, la formation sur le lieu de travail est le gage d'une réponse adaptée aux besoins de formation de ces entreprises. De la même manière, des formations en entreprise sont nécessaires pour relever les défis de la transformation numérique et écologique. Les formations internes étant organisées selon des modalités simplifiées et le transfert des connaissances s'y effectuant au sein même de l'entreprise, ce type de formation facilite le développement des compétences dans les PME. Afin de résoudre le problème du maintien des niveaux de production lorsque les travailleurs s'absentent pour assister à des sessions de formation, il conviendrait que les employeurs en aménagent le format et recourent à des instruments ad hoc, tels que des programmes de formation partagés aux niveaux sectoriel ou territorial, propices à des synergies entre PME, et qu'ils puissent accéder à des dispositifs de soutien financier ciblé.

5.7. L'anticipation des compétences doit être largement développée par les acteurs économiques et leurs parties prenantes. Les partenaires sociaux ont, dans le cadre du dialogue social qu'ils mènent dans les branches et secteurs d'activité, un rôle fondamental à jouer à cet effet.

Bruxelles, le 22 février 2023.

La présidente
du Comité économique et social européen
Christa SCHWENG

([10]) https://www.europarl.europa.eu/factsheets/fr/sheet/63/small-and-medium-sized-enterprises