

JOURNAL DES ANALYSES STRATÉGIQUES

Compétences et carrières à l'horizon 2040

OÙ EN EST-ON ?

Après la naissance officielle de « Foncsi 4 » en juillet 2023, l'analyse stratégique « Compétences & carrières à l'horizon 2040 » a été lancée début octobre 2023. Tour de table des représentants des mécènes, premières discussions sur la problématique... En ce début d'année, le groupe scientifique d'analyse stratégique (le GSAS) finalise sa feuille de route.

MARS 2024



LES MESSAGES CLÉS DE CE NUMÉRO

01

Largement impacté par un monde en rapide changement, le sujet des « compétences » est au cœur des préoccupations des mécènes de la Foncsi.

02

Des travaux qui s'inscrivent dans la continuité de l'analyse stratégique précédente « Opérateur du futur » qui avait exploré les effets des mégatendances évolutives sur les grandes dimensions de la sécurité industrielle.

03

Une nouveauté de « Foncsi 4 » : les « clusters » sectoriels, visant à faire des zooms sur des questions spécifiques à certains secteurs tout en bénéficiant de la richesse du regard transdomaines de l'analyse stratégique.

PREMIÈRES RÉUNIONS, PREMIÈRES RÉFLEXIONS

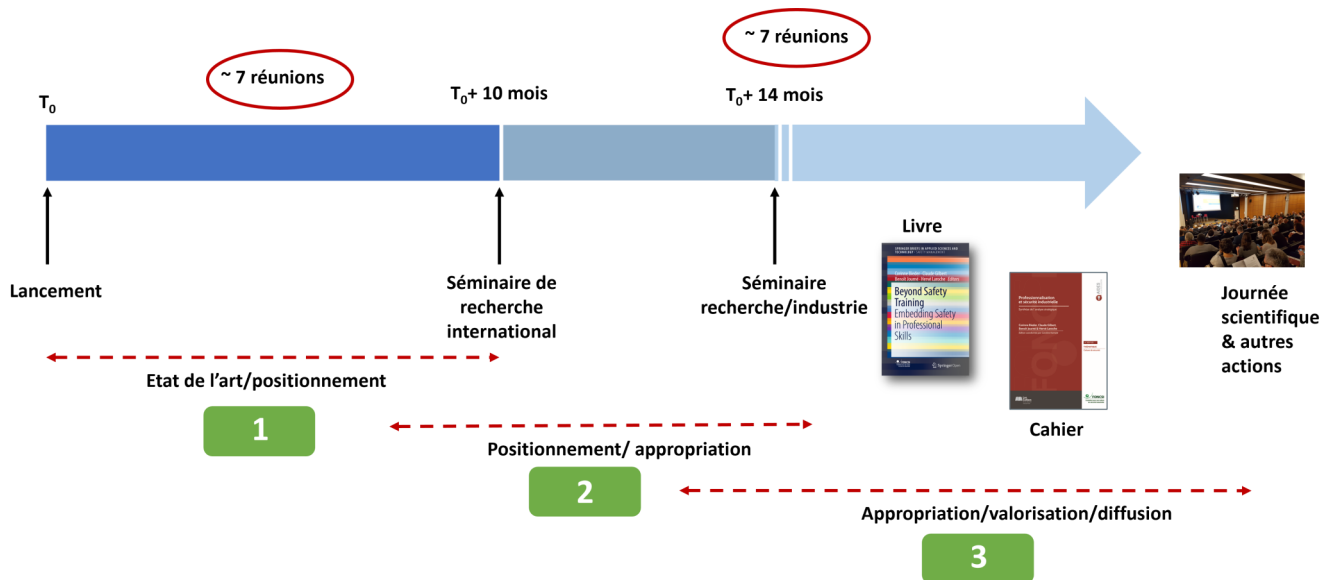
Les premières rencontres du nouveau groupe scientifique d'analyse stratégique (GSAS) et des deux groupes sectoriels (BTP et Services à l'énergie) qui travaillent en parallèle ont confirmé que les enjeux liés aux compétences sont centraux pour les années à venir dans les industries à risque. Quelles pistes de solutions pour y faire face ?

Le GSAS construit sa feuille de route.

- Il a tout d'abord établi une cartographie sommaire des effets constatés et probables des grandes tendances évolutives du monde sur l'emploi et le travail.
- Il l'a ensuite passée au prisme du domaine des compétences et carrières dans l'industrie.
- Il s'est fixé, tout en gardant le « cap sécurité », de clarifier « l'approche compétences », qui fait l'objet d'un débat conceptuel avec des répercussions dans la vie des organisations industrielles.

L'objectif de ce cadrage est de proposer de grandes orientations de pistes pour répondre aux challenges, quantitatif et qualitatif, du manque de compétences en cours et à venir.

UNE ANALYSE STRATÉGIQUE, COMMENT ÇA MARCHE ?



UN « THINK TANK » RECHERCHE-TERRAIN

L'analyse stratégique est une méthodologie de travail développée par la Foncsi dès 2016. Elle vise à assurer une recherche de haut niveau sur une durée particulièrement courte (18-24 mois), et à installer un continuum de l'innovation entre recherche et industrie.

Elle se déroule en quatre étapes clés :

- **L'état de l'art.** Panorama de la littérature, plan d'analyse, reformulation du problème et identification d'experts qui contribueront à l'international.
- **Le séminaire académique international.** Séminaire de recherche de deux jours avec les experts internationaux identifiés. Un livre en *open access* publié chez Springer est prévu pour refléter les travaux présentés et les débats qui s'y sont tenus.
- **La confrontation avec les pratiques industrielles.** Analyse des contributions des experts, confrontation avec les pratiques industrielles. Dans quelle mesure les différents concepts académiques issus de l'étape 1 et 2 ont-ils été « assimilés » et « traduits » par l'industrie ? Ont-ils été reconnus comme pertinents, efficaces, à quel prix, pour quelle continuité des résultats ?
- **Le séminaire industriel.** Séminaire d'une demi-journée entre partenaires de la Foncsi afin de tirer les enseignements de cette analyse, sur les concepts et les pratiques. Dans le prolongement de ce séminaire, une synthèse de l'analyse stratégique est publiée en français dans la collection de la Foncsi intitulée les « Cahiers de la sécurité industrielle ».

LE GROUPE SCIENTIFIQUE D'ANALYSE STRATÉGIQUE

L'analyse stratégique est conduite par le groupe scientifique d'analyse stratégique (GSAS), composé de membres permanents :

- Corinne Bieder, Airbus-Enac et directrice scientifique Foncsi
- Stéphanie Tillement, IMT Atlantique
- Hervé Laroche, ESCP Business School et animateur Foncsi
- Caroline Kamaté, animatrice Foncsi

renforcé par l'expertise de représentants des organisations partenaires de la Foncsi, ce qui permet un traitement multisectoriel de la question (industries, autorités de contrôle et instituts des domaines de l'énergie, du nucléaire, des transports aériens et ferroviaires).



Florence Reuzeau
Airbus



Stéphane Corcos
DGAC



Raluca Ciobanu
EDF



Romuald Périnet
GRTgaz



Alexandre Largier
IRSN



Audrey Marquet
IRSN



Alain Giot
SNCF



Michel Klein
TotalEnergies

Ainsi que,
Adeline Clos, ASN
Sophie Quiblier, ASN
et Stéphanie Michaud, EDF

MÉGATENDANCES IMPACTANT LES COMPÉTENCES ET LES CARRIÈRES DANS L'INDUSTRIE



DEUX VISIONS DE LA COMPÉTENCE

Les compétences peuvent tout d'abord être considérées comme des ressources humaines qui disposent de savoirs spécifiques. Dans cette première approche dite « globalisante », les termes compétences, connaissances et ressources sont plus ou moins assimilés.

La seconde approche, dite « située », définit la compétence comme la mise en acte des savoirs en situation de travail.



Les grandes évolutions du monde (les mégatendances en cours), affectent ces deux volets de la « compétence », comme le laisse voir la liste (non-exhaustive) dans l'encadré blanc de la figure ci-dessus.

Un des défis qui se révèle est de donner une présence plus concrète à cette seconde approche dans les entreprises.

UN ANCRAGE PRAGMATIQUE

Au travail de cadrage théorique qu'a entamé le GSAS, s'ajoutent une écoute attentive des mécènes, des échanges sur les actions qu'ils mettent en place. Cette « force de rappel » permanente à la réalité de terrain est indispensable.

DANS LA CONTINUITÉ D' « OPÉRATEUR DU FUTUR »

L'analyse stratégique menée entre 2019 et 2021 sur la sécurité industrielle à l'horizon 2040 avait touché du doigt la question des compétences.

Le GSAS avait émis des hypothèses sur les évolutions en termes d'emplois en France et en Europe. En résumé on s'attend à :

- plus de transformations que de destructions d'emplois;
- un manque de main d'œuvre qualifiée plutôt qu'une pénurie d'emplois ;
- une polarisation des emplois.

Le « challenge de compétences » y compris pour assurer la sécurité, sera donc considérable avec :

- un modèle de formation qui peinera à assurer la (re)qualification d'une grande partie de la main d'œuvre pour les nouvelles technologies ;
- un difficile transfert des compétences et savoir-faire de sécurité des travailleurs âgés rompus aux technologies anciennes qui perdureront, aux jeunes générations ;
- un déficit de disponibilité de compétences numériques dans les entreprises à risque qui conduira à une délégation à des tiers externes de la vérification et certification de technologies numériques.

Retrouvez les grandes lignes des conclusions de l'analyse stratégique « Opérateur du futur » dans le cahier de la sécurité industrielle publié en mai 2023.



UNE NOUVEAUTÉ DE « FONCSI 4 » :

LES CLUSTERS

En parallèle de l'analyse stratégique transversale, la Foncsi a lancé deux groupes de travail sectoriels, les « clusters », l'un consacré au BTP, l'autre aux services à l'énergie. L'idée est, tout en gardant le fil de l'analyse transectorielle, de faire un zoom sur les questions du thème « compétences et carrières » pour ces filières. Une dimension internationale des travaux est souhaitée via une connexion avec des organismes représentatifs internationaux.

Les clusters ont prévu de se réunir à 8-10 reprises et bénéficieront d'une manifestation spécifique (atelier, café-rencontre, restitution du séminaire académique... les réflexions sont encore en cours!). La cohérence entre leurs travaux et ceux du groupe générique est assurée notamment par le fait que les réunions du GSAS et des clusters sont animées par un même et unique binôme, Caroline Kamaté et Hervé Laroche.

LE CLUSTER BTP



Sophie Clerc
Bouygues Construction



Damien Santa Maria
OPPBTP



Daniel Soldini
Razel-Bec

Ainsi que Yann Le Duff, **OPPBTP**
et Régis Ambergi, **Vinci Construction**

Dans ce groupe, les premiers échanges ont mis en avant notamment la complexité croissante des chantiers, la relation conducteur de travaux-chef de chantier, la dualité anticipation/réalité du terrain et la force des collectifs comme points saillants pour la sécurité à l'horizon 2040.

LE CLUSTER SERVICES À L'ÉNERGIE



Olivier Terral
Enedis



Olivier Cournil
Enedis



Brahim Garda
Equans



Soizic Machado-Verheye
Suez



Jérôme Lesne
Spie

Ainsi que Géraldine Réal et Philippe Haberstich, **RTE**

Au cours des premières réunions, les participants issus de 5 entreprises du secteur ont présenté un projet ambitieux mis en place en vue de pallier/anticiper le manque de ressources attendu dans un avenir proche, ainsi qu'une démarche « leadership en sécurité » qui cible plutôt les compétences en situation.

L'ICSI EN SOUTIEN

Dans un souci de coopération et de fertilisation croisée entre la Foncsi et l'Icsi, structures historiquement liées, Dounia Tazi, directrice des opérations et Benjamin Razaiarisoa, expert, ont rejoint les rangs des clusters BTP et Services à l'énergie et suivront leurs travaux tout au long de l'analyse.



Dounia Tazi
Icsi



Benjamin Razaiarisoa
Icsi

Ce *Journal des analyses stratégiques* est publié par la Foncsi et diffusé à l'ensemble des partenaires et mécènes du programme scientifique « Foncsi 4 ».

