Comment concilier compétences et changements systémiques ?



TRAVAUX PUBLIÉE LE 17/12/2025

Saisine liée : CHANGEMENTS SYSTÉMIQUES ET RUPTURES : REPENSER NOTRE APPROCHE DES COMPÉTENCES

Formation de travail liée : COMMISSION TRAVAIL ET EMPLOI

Alors que le CESE a accueilli début décembre la première session de la conférence Travail, emploi et retraites, l'assemblée a souhaité faire le point sur l'adaptation des compétences afin de rapprocher davantage travail et emploi. En effet, une nouvelle *vision* des compétences a émergé faisant suite aux multiples et récentes crises et devenant urgente face aux défis à venir.

Une approche du travail et des compétences bouleversée

Le retour d'expériences des nombreuses crises récentes a posé plusieurs constat : il est urgent d'adapter les compétences des travailleurs aux nouveaux défis pandémiques, climatiques, géopolitiques, organisationnels ou technologiques avec la prééminence de l'intelligence artificielle.

3 métiers sur 5 verront au moins 30 % de leurs activités automatisées d'ici 2030

Ces crises ont soulevé de nombreux questionnements sur :

*la **souveraineté** :*
- alimentaire : comment assurer une production agricole saine face aux problèmes croissant des zoonoses, de qualité pour relever les enjeux de santé publique, et qui soit locale, juste et équitable pour les agriculteurs (face aux accords internationaux de dumping comme ceux du Mercosur)
- industrielle et technologique : comment garder une mainmise de notre indépendance (automobile, industrie sensible...)
La révolution de l'IA impacte également de nombreux métiers et secteurs d'activité : comptable, graphiste, préparateur de commande, hotline... L'IA oblige les entreprises à revoir la "valeur travail" entre humains machines et algorithmes.
- de défense : faut-il préparer la France à de nouveaux conflits, faut il relancer l'industrie de réarmement ? La guerre en Ukraine dévoile les appétits grandissants de la Russie. Le contexte géopolitique européen voit de nombreux pays basculer vers plus d'autoritarisme. Comment se préparer et jusqu'où ?

*les **aléas***
- énergétique : garantir une autonomie énergétique face à la fermeture du "robinet du gaz russe" suite à la guerre en Ukraine. Disposons-nous suffisamment de ressources humaines pour développer les énergies "propres" ?
- pandémique : la pandémie de Covid19 a mis en exergue les "premières lignes" : livreurs, caissiers, professions médicales, secrétaire, traducteurs...
- climatiques : le changement climatique révèle aussi de nombreuses failles : anticipation insuffisante des phénomènes climatiques, construction et assurance des bâtiments privés, industriels ou publics, aide aux populations...

*la **pyramide des âges***
- vieillissement de la population active : comment anticiper la raréfaction des ressources humaines dans les secteurs clés, que faut-il faire pour revaloriser le travail des seniors (développer le mécénat de compétences ?), comment répondre aux aspirations des jeunes travailleurs (bon salaire, sens et utilité du travail, impact environnemental...)
- formations : faut-il revoir les formations dispensées, s'ouvrir davantage aux diplômes étrangers ?
- changements organisationnels : attente de davantage d'équilibre entre temps professionnels et personnels, développement du télétravail, hausse des travailleurs précaires

*Les compétences d'aujourd'hui et de demain diffèrent largement de celles longtemps pratiquées. Les travailleurs soumis à de nombreuses crises et révolutions **doivent s'adapter aux changements systémiques voire ruptures actuelles.***

Comment faire correspondre compétences et nouvelles exigences ?

Les compétences requièrent davantage d'**agilité et de résilience** face à une mondialisation mouvante, un contexte géopolitique tendu et une organisation du travail bousculée. Les compétences utiles au travail restent nombreuses. Pour autant sont-elles toutes bien identifiées, valorisées, utilisées ?

Les compétences techniques (manuelles et cognitives), doivent être davantage anticipées comme les besoins en formation (primaire et continue) pour "coller" aux attentes du monde du travail ; développer les bilans de compétences, rapprocher les branches des offres... De même les compétences "interpersonnelles" (communication, travail d'équipe, gestion de crises, capacité d'initiative) sont primordiales.

Pour cela, la Commission travail et emploi va dresser le panorama des dispositifs de formation et de certification professionnelles, notamment l'écosystème des acteurs. Un focus sera fait sur la question des *soft skills* qui, depuis peu, font l'objet d'une norme expérimentale portée par l'AFNOR et intitulée « habiletés sociocognitives ». La commission travaillera aussi sur la question des classifications professionnelles ou encore sur la centralisation.

La commission Travail et emploi présentera son étude à la séance plénière du 24 mars 2026.

© - copyright CESE - Novembre 2026