

LES CAHIERS

***FORMATION CONTINUE : METTRE LES VRAIES QUESTIONS
SUR LA TABLE ?***

N° 49

Cahier coordonné par Hugues BERTRAND

Novembre 2013



LABORATOIRE SOCIAL D' ACTIONS D' INNOVATIONS DE REFLEXIONS ET D' ECHANGES

LES CAHIERS

***FORMATION CONTINUE : METTRE LES VRAIES QUESTIONS
SUR LA TABLE ?***

N° 49

*Cahier coordonné par Hugues BERTRAND
Contributions d'Yves BAROU, Hugues BERTRAND, Jacques FREYSSINET,
André GAURON, Anne-Marie GROZELIER, Jean-François LHOPITAL*

Novembre 2013

© Lasaire, Paris-Saint-Etienne – *Reproduction autorisée en citant la source*

SOMMAIRE

INTRODUCTION

**FORMATION CONTINUE :
METTRE LES VRAIES QUESTIONS SUR LA TABLE ?-----Page 7**
Hugues BERTRAND

1. HISTORIQUE : UNE ACCUMULATION DE FORCES D'INERTIE -----Page 9
Jacques FREYSSINET

- 1.1. Le compromis initial
- 1.2. Le paritarisme
- 1.3. Les régions : un quadripartisme impossible ?

Encadré sur la régionalisation de la commande publique de formation-----Page 13

**2. FORMATION CONTINUE : OUVRIR LE MARCHÉ DU TRAVAIL, REDONNER DES
PERSPECTIVES-----Page 15**
Hugues BERTRAND

- 2.1. Verrous et « couloirs » du diplôme
- 2.2. Formation continue et système d'emploi

**3. LE MISTIGRI DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DES ENTREPRISES :
CE QUI DOIT EVOLUER-----Page 23**
André GAURON, Anne-Marie GROZELIER

4. FORMATION PROFESSIONNELLE EN ENTREPRISE : LE VECU D'UN DRH-----Page 29
Jean-François LHOPITAL

- 4.1. Le cadre de l'action d'un DRH sur les emplois et sur la formation
- 4.2. L'outillage de l'entreprise pour gérer ses compétences
- 4.3. Quelle formation ? Pour qui ?
- 4.4. Mon expérience est-elle transposable ?
- 4.5. Le marché du travail est-il réellement inadapté au besoin des entreprises ?
- 4.6. ... Et du côté des pouvoirs publics

5. LA DOUBLE CRISE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE -----Page 35

Yves BAROU

- 5.1. Un peu d'histoire
- 5.2. Une crise systémique
- 5.3. Repartir de l'économie et des emplois et non du social
- 5.4. Dépasser la simple logique de marché

INTRODUCTION

FORMATION CONTINUE : METTRE LES VRAIES QUESTIONS SUR LA TABLE ?

Hugues BERTRAND

Le gouvernement a lancé un nouveau cycle de négociation sur la formation continue. Un de plus ! Il s'inscrit dans le prolongement de deux cycles précédents. L'ANI de 2009 avait conduit à la création du Fonds National de Sécurisation des Parcours Professionnels (FNSPP) : ce dispositif avait le mérite de réorienter une partie des ressources parafiscales de la formation continue vers les besoins de formation des chômeurs et des personnes sans qualification. L'ANI de 2003 s'était conclu par l'instauration d'un Droit Individuel à la Formation (DIF). Son principal mérite aura été de ne pas fonctionner : son activation effective par tous les ayant-droit aurait engendré des dépenses énormes qui auraient étouffé financièrement le système sans répondre pour autant aux besoins actuels du pays en matière de formation.

On connaît assez bien les problèmes auxquels il est nécessaire d'apporter réponse.

Une fraction importante de la population active est sous-formée, sans qualification, sans professionnalité. Si les salariés déjà formés savent assez bien tirer parti des ressources de formation disponibles, il n'en va pas de même des autres qui ont tendance à s'en détourner faute de savoir ou de pouvoir les utiliser. Il faut adapter instruments, méthodes et ressources à ces publics.

Parallèlement, alors que le chômage continue de progresser, de nombreuses branches industrielles peinent à recruter les personnels qualifiés dont elles ont besoin : le départ de nombreux salariés du baby-boom d'après-guerre à la retraite engendre un besoin de renouvellement important. Trop souvent, faute de trouver la main d'œuvre qualifiée dont elles auraient besoin, des entreprises industrielles renoncent à des marchés (donc aux emplois associés qui partent à l'étranger).

Les dépenses de formation des entreprises sont de plus en plus engagées dans des formations courtes d'adaptation aux postes de travail, de moins en moins dans la progression et l'évolution de leurs salariés. Il faut amener les entreprises à mieux accompagner les évolutions professionnelles de leurs salariés d'une part, à associer beaucoup plus étroitement leurs politiques de formation à leurs stratégies économiques d'autre part.

Ce n'est néanmoins pas autour de ces questions qu'a été lancé le dernier cycle de négociations. Un nouvel instrument-miracle à vocation universelle a été soumis à la sagacité des négociateurs, le « Compte Personnel de Formation » (CPF), dont on ne voit pas en quoi il pourrait contribuer à résoudre ces problèmes, ni comment il serait financé. Doit-on souhaiter, avant même qu'il soit mis en place, qu'il rencontre le même sort que le DIF ? Son principal mérite sera-t-il de ne pas fonctionner afin que son inutilité ne soit pas trop coûteuse ? Mais alors pourquoi engager de nouveau un cycle lourd de négociation sur un objet inapproprié ? Faut-il comprendre qu'il s'agirait d'opérations de diversion afin d'éviter les sujets qui fâchent ? L'unanimité des accords passés est impressionnante et saluée régulièrement avec force compliments, mais elle peut aussi voiler des formes d'entente destinées à éviter des remises en cause douloureuses...

Faudra-t-il attendre d'autres négociations encore pour partir des questions (à résoudre) et non de nouveaux outils, si rutilants soient-ils, à ajouter à l'importante panoplie existante ?

Ce « Cahier Lasaire » rassemble cinq textes qui abordent ces questions sous cinq angles différents. Ces textes, courts, ciblés et accessibles, signés par leurs auteurs respectifs, ont pour vocation première de contribuer aux débats engagés sur la formation continue et son indispensable réforme.

Un premier texte, sobre et précis, signé par Jacques Freyssinet, président du Conseil scientifique du Centre d'Etudes de l'Emploi, ancien directeur de l'IRES, resitue ces questions dans leur éclairage historique. Il fait apparaître les continuités longues des positions d'acteurs, leurs complémentarités, leurs limites et parfois leur renouvellement (avec l'entrée de nouveaux protagonistes : Régions par exemple).

Un second texte, d'Hugues Bertrand, ancien directeur du Céreq, met l'accent sur l'opposition entre les usages de la formation continue, de plus en plus tournée vers l'adaptation rapide au poste de travail et les traits marquants du marché du travail à la française, fondé sur une discrimination croissante par le diplôme. Pour réduire cette fracture et rouvrir l'espace d'évolution des salariés deux évolutions complémentaires sont nécessaires : une formation continue plus substantielle et plus diplômante d'une part ; un élargissement des pratiques de recrutement et de promotion des entreprises plus tournés vers la reconnaissance de l'expérience et des talents d'autre part.

Le troisième texte (« Le mistigri de la formation professionnelle des entreprises »), signé par André Gauron (ancien Président du Haut-Comité-Education-Economie-Emploi et Anne-Marie Grozelier (ancienne chargée de mission de l'AFPA et secrétaire générale de Lasaire), dénonce la montée des comportements « de cueillette » des entreprises qui tendent à transférer la formation, ses coûts et ses contenus aux institutions publiques. Il insiste sur l'urgence des coopérations territoriales à mettre en place pour surmonter les difficultés de recrutement des entreprises industrielles et propose une méthode pour y parvenir.

Jean-François L'hôpital, ancien DRH d'une entreprise industrielle de « taille intermédiaire » présente dans un quatrième texte son expérience et son point de vue, très argumenté, sur l'évolution nécessaire des politiques et des méthodes formation dans les entreprises dans une époque de forte évolution de l'environnement économique, des techniques et des produits.

Dans un dernier texte, Yves Barou, président de l'AFPA, vise deux cibles dans la (re)construction de l'offre de formation : « repartir des emplois et non du social » pour élaborer l'offre afin d'éviter de retomber dans les stages-parkings ; ne pas abandonner la régulation de l'offre au seul marché qui joue en faveur des formations de faible qualité. La décentralisation a renforcé ces tendances en raison des responsabilités lourdes des Régions et du manque d'articulation entre dispositifs d'offre régionaux, inter-régionaux et nationaux.

Revenir aux questions essentielles, partir de ces questions et non pas d'outils-miracles supposés répondre à tout, tel est donc le fil conducteur que Lasaire propose aux négociateurs : afin d'éviter de devoir constater au terme de ce nouveau cycle de négociations qu'il en faudra encore une autre pour se décider à les aborder peut-être enfin, mais avec un système productif toujours plus affaibli et un tissu social toujours plus délité...

1. HISTORIQUE : UNE ACCUMULATION DE FORCES D'INERTIE

Jacques FREYSSINET

Il serait souhaitable que la négociation interprofessionnelle sur la formation professionnelle tout au long de la vie, puis la loi de transcription d'un éventuel accord soient l'occasion de la remise à plat s'un système dont chacun reconnaît le caractère fractionné, opaque, inégal et parfois peu efficace. Il n'en sera probablement pas ainsi car la construction de ce système, depuis 1970, a engendré un empilement de facteurs d'inertie dont les principaux acteurs concernés (Etat, patronat et syndicats, puis Régions) ont aujourd'hui les plus grandes difficultés à se dégager.

Si l'objectif de ce *Cahier* est de proposer une hiérarchie cohérente de priorités à partir de laquelle il serait possible de définir les contenus et les modes de formation pour les différents publics, les critères d'allocation des ressources, ainsi que le partage des responsabilités et les mécanismes de coordination entre les différents acteurs, il faut mesurer l'ampleur des obstacles auxquels se heurte une telle démarche.

1.1. LE COMPROMIS INITIAL

Ce compromis est inscrit dans l'ANI du 9 juillet 1970 et la loi du 16 juillet 1971. Sans sous-estimer l'importance historique et les aspects très positifs de ces textes, il faut rappeler que le patronat y impose sa volonté sur deux points majeurs :

- Le patronat rejette d'entrée la demande syndicale d'un financement par une cotisation obligatoire des entreprises. L'ANI n'est pas financé. C'est la loi qui impose aux entreprises une obligation de dépense minimale (initialement, 0,8 % de la masse salariale pour les entreprises d'au moins 10 salariés). Cette ressource a donc un caractère fiscal. À ce titre, l'Etat ne s'est pas privé d'intervenir, d'abord en définissant la nature des activités de formation qui sont agréées pour justifier du respect de l'obligation de dépense (« stagification »), ensuite en pesant sur les modalités de son utilisation, en particulier en imposant des prélèvements sur les réserves au bénéfice de ses propres activités de formation. Depuis 2003, la proposition d'un remplacement de l'obligation légale par une contribution négociée a été avancée à diverses reprises. Elle n'a pas abouti, notamment parce qu'elle est source de divisions aussi bien au sein du patronat (le MEDEF est intéressé, la CGPME semble hostile) qu'au sein des syndicats (seule la CFDT a exprimé son intérêt et peut-être la CFE-CGC). La question a été évoquée puis écartée lors de la négociation de l'ANI de 2009. Elle est à nouveau posée pour la négociation 2013 ;
- Le patronat rejette toute négociation sur le plan de formation de l'entreprise qui relève, à ses yeux, du pouvoir de gestion de l'employeur. Le CE est seulement consulté sur son contenu.
 - en contrepartie, la loi de 1971 définit un droit au congé individuel de formation (CIF) qui relève de l'initiative du salarié. C'est l'origine de la coupure totale entre plan de formation et CIF. Jusqu'à ce jour, les tentatives de remise en cause partielle de cette coupure par l'introduction de mécanismes de codécision ont été des échecs : co-investissement dans l'ANI du 3 juillet 1991, « capital temps de formation » dans la loi quinquennale du 20 décembre 1993, puis droit individuel à

la formation (DIF) dans l'ANI du 20 septembre 2003. Le compte personnel de formation (CPF) de l'ANI du 11 janvier 2013 sera-t-il une troisième tentative en ce sens (le salarié doit obtenir l'accord de son employeur, sauf en cas d'utilisation du CIF) ?,

- en parallèle, le patronat est resté inflexible sur le refus de négociation du plan de formation de l'entreprise. Tout au plus a-t-il concédé dans l'ANI du 11 janvier 2013 que soit incluses « les grandes orientations du plan de formation » parmi les thèmes de la négociation triennale obligatoire sur la GPEC (entreprises ou groupes d'au moins 300 salariés).

Ainsi, le mode de financement de la formation, la non négociation du plan de formation de l'entreprise et la coupure plan de formation / CIF constituent-ils de premiers facteurs d'inertie, sinon de blocage, pour la négociation 2013.

1.2. LE PARITARISME

Au départ, le CNPF est radicalement hostile au paritarisme dans le domaine de la formation professionnelle continue à la différence de la CGPME (AGEFOS-PME). Les Fonds d'assurance formation (FAF), instaurés par la loi du 31 décembre 1968 et dont la création est soumise à la signature d'un accord collectif, ne sont même pas mentionnés dans l'ANI de 1970. Le CNPF développe des organismes de formation patronaux, les ASFO (associations de formation).

- Il faudra l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981 et la menace d'une nouvelle loi pour qu'il accepte la création de deux modes partiels de mutualisation des ressources dans des organismes à gestion paritaire ;
 - l'avenant du 21 septembre 1982 affecte une fraction de l'obligation de dépense des entreprises (en l'occurrence, 0,10 % de la masse salariale) au financement mutualisé du CIF. Des organismes paritaires, qui sont le plus souvent les « Fonds pour la gestion du congé individuel de formation » (Fongecif), recueillent et utilisent ces contributions,
 - l'annexe du 26 octobre 1983 (annexe à l'ANI de 1970) affecte une autre partie de l'obligation de dépense des entreprises (0,2 %) au financement de formations en alternance pour les jeunes sans diplôme professionnel : contrats de qualification, contrats d'adaptation, stages d'initiation à la vie professionnelle. La gestion de ces ressources peut être assurée dans un cadre paritaire, mais la mutualisation n'est imposée que si l'entreprise n'assume pas elle-même cette dépense.
- L'ANI du 3 juillet 1991 crée un « Comité national paritaire de la formation professionnelle » (CNPFP) comme lieu d'orientation et de coordination de l'ensemble des organismes paritaires ;
- La loi quinquennale du 20 décembre 1993 impose la rationalisation du réseau d'institutions paritaires. En application, l'avenant du 5 juillet 1994 crée les OPCA (organismes collecteurs paritaires agréés) qui, à l'exception des Fongecif maintenus, ont le monopole du recueil et de l'utilisation des fonds mutualisés (y compris ceux correspondant au plan de formation que les entreprises d'au moins dix salariés peuvent leur verser volontairement et que les entreprises plus petites doivent verser intégralement) ;

- Soumis à une forte pression de l'Etat, les négociateurs de l'ANI du 11 janvier 2009 créent le « Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels » qui est financé par prélèvement sur les ressources des OPCA. Il a pour priorité la formation des salariés et des chômeurs à faible niveau de qualification.

Ainsi, s'est poursuivie par étape la construction, après les retraites complémentaires et l'assurance chômage, d'un troisième pilier du paritarisme. De nouveaux effets d'inertie en résultent.

- Patronat et syndicats sont attachés à l'existence de ces institutions. Ils peuvent y trouver une base d'affirmation de la responsabilité et de l'autonomie des « partenaires sociaux » en face de l'Etat. Ils ont été unis pour les défendre avec énergie (mais avec des résultats inégaux) lors des tentatives successives de réforme du système et ils maintiendront très vraisemblablement cette attitude dans la négociation de 2013 ;
- Ce paritarisme est devenu une source majeure du financement des organisations (syndicales, mais aussi patronales), bien au-delà des coûts qu'entraîne leur participation à sa gestion. Faute d'une discussion explicite et distincte sur les modes de financement des acteurs sociaux, la dimension financière sous-jacente contribue à bloquer toute tentative de remise à plat du système.

1.3. LES REGIONS : UN QUADRIPARTISME IMPOSSIBLE ?

Depuis la première loi de décentralisation (1983), les Régions voient s'élargir, par étapes, leurs compétences en matière de formation, notamment dans le champ de la formation professionnelle continue. Or, elles sont absentes des processus de « loi négociée » ou de tripartisme asymétrique qui règlent de domaine depuis 1970.

La question est pour la première fois explicitement posée, dans la phase de préparation de la réforme de 2009, lorsqu'est mis en place un « groupe multipartite sur la formation professionnelle » qui est composé à parts égales de représentants de l'Etat, des Régions, du patronat et des syndicats. Malgré le savoir-faire de son président, Pierre Ferraci, les désaccords sont manifestes et ce dernier, au-delà de quelques points de consensus, est conduit à mettre en évidence les « thèses en présence » dans un rapport final dont il assume seul la responsabilité.

- Les réticences des représentants des Régions sont évidentes dans la mesure où elles craignent que l'Etat ne tente de reprendre la main sur les compétences qu'elles ont obtenues (par exemple, au travers de la proposition de Fonds régionaux de la formation professionnelle). Au-delà du contexte politique du moment (gouvernement de droite et Régions de gauche), il n'est pas certain que la tension ait disparu en 2013 ;
- Patronat et syndicats ont construit le paritarisme sur une logique de branche à l'échelle nationale qui correspond à leur structure interne de pouvoir. Sauf exceptions (CFDT, UIMM...), ils sont faiblement organisés au niveau des régions et n'ont aucune expérience de la négociation interprofessionnelle à ce niveau ;
- De ce fait, la réforme de 2009 (ANI et loi) traduit clairement un accord tacite entre Etat et acteurs sociaux pour marginaliser les Régions.

En 2013, il a été décidé de mener en parallèle la négociation interprofessionnelle et les travaux d'un groupe de concertation quadripartite qui est présidé par Jean-Marie Marx. Rien ne permet d'anticiper une transformation des tensions et la construction d'un accord quadripartite qui porterait sur le partage des responsabilités et la création d'instances de coordination dotées d'une véritable capacité de régulation.

Dans ce domaine, c'est l'existence de deux dynamiques historiques disjointes (pseudo tripartisme de la formation professionnelle et décentralisation par fragments) qui engendre des effets d'inertie autour de la défense de dispositifs qui coexistent sans mise en cohérence.

ENCADRE SUR LA REGIONALISATION DE LA COMMANDE PUBLIQUE DE FORMATION

Depuis 2009 la commande publique a été très largement régionalisée. L'acte 2 de la décentralisation qui a organisé ce transfert de compétences n'a cependant pas prévu de règles du jeu accompagnant le passage à des procédures de marché.

La régionalisation de la commande publique a eu l'avantage de favoriser une logique de territoires. Cependant l'absence de réponses claires aux multiples questions qu'elle pose contribue à désorganiser la formation des demandeurs d'emploi. En effet :

- la région reste loin des territoires et des bassins d'emplois même si elle tente de les prendre en compte; les élus des villes et des agglomérations ne sont pas impliqués directement,
- la régionalisation s'est accompagnée d'une très forte réduction de la mobilité interrégionale; les demandeurs d'emploi se forment moins en fonction d'un projet professionnel mais de plus en plus en fonction de la disponibilité locale des formations,
- il y a en conséquence une forme de discrimination en fonction du lieu d'habitation: le droit constitutionnel d'accès à la formation n'est plus assuré pour tous,
- les formations à caractère national, celles qui ne peuvent être offertes partout, sont en difficulté alors qu'elles sont souvent très critiques pour l'économie,
- les handicapés voient leur accès à la formation réduit par diminution (plus de deux) des programmes spécifiques alors que le droit commun s'applique avec difficulté du fait d'un barème supérieur de rémunération de stagiaire,
- les critères d'accès sont désormais différents d'une région à l'autre, faute d'harmonisation interrégionale,
- enfin les modalités de commande ne sont pas stabilisées et il n'y a pas de cadre à ces expérimentations.

2. FORMATION CONTINUE : OUVRIR LE MARCHÉ DU TRAVAIL, REDONNER DES PERSPECTIVES

Hugues BERTRAND

Les négociations sur la formation continue se succèdent depuis quinze ans. Elles ont débouché jusqu'à présent sur des accords unanimes (ANI 2002 puis 2008) entre partenaires sociaux. Il est difficile de ne pas remarquer que les thèmes de discussions sont restés jusqu'à présent enfermés dans les jeux des grands acteurs de la formation, dans la délimitation de leurs domaines respectifs d'action ainsi que dans la maîtrise des ressources qu'ils prélèvent ou rassemblent à ces fins. Les milliards de la formation continue font tourner les têtes, alimentent les discours mais tendent à ramener ces négociations à des discussions de marchands de tapis. L'Etat central cherche à récupérer des ressources supplémentaires pour faire face à ses multiples obligations. On ne peut lui donner tort. Les Régions manquent de moyens pour assumer les compétences et les responsabilités qui leur ont été attribuées dans la formation des chômeurs et des personnes sans qualification. Elles s'efforcent également de se faire reconnaître un rôle moteur dans la coordination des moyens consacrés à ces personnes. Elles ont raison. Les partenaires sociaux, pour une fois rassemblés, cherchent à protéger et à conserver la maîtrise de ressources para-fiscales qui leur sont contestées. On peut les comprendre. Il est de notoriété publique que ces ressources contribuent en outre à financer le « dialogue social » et ses dispositifs.

Il n'est pas anormal que discussions et négociations portent sur les ressources de la formation, leur maîtrise ainsi que sur la délimitation des domaines de compétences et les modalités de coordination des grands acteurs de la formation continue. Cependant l'importance des ressources concernées qui atteignent plusieurs dizaines de milliards d'euros, les enjeux de pouvoir, les querelles de frontière et les difficultés de coordination ne doivent pas conduire à écarter la question centrale : à quoi servent les actions et les ressources de la formation ? À qui ? Avec quels effets, quelle utilité, quelle efficacité ? En rencontrant quelles limites et quels blocages ?

Cette indispensable interrogation préalable est trop vite laissée de côté, même si de généreuses affirmations de principe sont toujours claironnées avec vigueur et solennité en tête des accords ou des attendus des lois avant de passer aux choses sérieuses : l'argent de la formation, sa maîtrise, ses usages, et les domaines de compétence de chacun...

Il va être difficile, une fois encore, aux acteurs du nouveau cycle de négociations d'échapper à cette surdétermination politique et financière. Il ne s'agit pas ici de nier l'importance de leurs responsabilités dans ces domaines : elle est réelle, élevée et implique, nul n'en doute, de s'en occuper... Mais l'importance des enjeux de pouvoir ne doit pas conduire à oublier la discussion de fond, celle qui porte sur les finalités de la formation continue, ses usages, leurs effets et leur utilité.

On n'a pas la prétention dans ces quelques lignes de traiter cette question dans sa généralité et sa grande complexité. Elle est abordée ici sous un angle, un seul, régulièrement laissé de côté : celui de la cohérence entre la formation continue, ses usages, les pratiques de GRH des entreprises et les signaux utilisés sur le marché du travail aujourd'hui en France.

Une caractéristique centrale du marché du travail « à la française » c'est la primauté absolue du diplôme dans les critères de recrutement, puis d'évolution professionnelle des

personnes. D'autres critères interviennent aussi, bien sûr, mais ils ne jouent qu'après un premier tri éliminatoire, toujours le même et sans appel : le diplôme.

Il en résulte que c'est le diplôme, son niveau tout d'abord, sa spécialité professionnelle de façon plus variable, qui fixe l'espace d'évolution ouvert aux salariés, à l'occasion de leur recrutement d'abord, puis de leur éventuelle progression. On nous parle toujours plus et à juste titre de « parcours » à « sécuriser ». Mais de quels parcours parle-t-on ? Si ces parcours sont d'emblée strictement fermés, étroitement délimités par le diplôme de fin d'études obtenu, alors que peut apporter la formation continue pour desserrer cet étau ?

Dans ce cadre resserré il n'y a que trois possibilités.

Si la formation continue entérine le fait que le destin professionnel des personnes est définitivement fixé par les résultats de la formation initiale et le couloir d'évolution qu'elle assigne à chacun pour le restant de sa vie professionnelle, son rôle ne peut être que très marginal et limité à quelques améliorations internes de parcours fermés, puisque tout s'est joué avant. Faut-il des milliards pour cela ?

Si la formation continue a pour objet d'élargir l'espace d'évolution des salariés, elle doit leur ouvrir beaucoup plus l'accès à des formations diplômantes, celles qui sont reconnues sur le marché du travail, qu'il s'agit donc de mettre en place et de leur proposer. Mais alors cette question doit être abordée en tant que telle.

On peut aussi considérer, troisième possibilité complémentaire de la seconde, qu'il faut surtout s'efforcer de faire évoluer les pratiques de recrutement et de gestion des carrières des entreprises en les amenant à limiter la ségrégation mécanique par le diplôme. À faire preuve en particulier d'un peu plus d'imagination dans le choix de leurs critères de sélection : tout particulièrement pour les plus grandes qui donnent le ton, établissent les codes et les signaux qui façonnent le marché du travail. C'est un programme de plus longue haleine qui suppose une coopération beaucoup plus étroite entre entreprises et système éducatif, ainsi qu'une articulation plus serrée entre formation initiale et continue.

Si ces critères de fonctionnement du marché du travail ne sont pas pris en considération les discussions sur la formation continue et son rôle dans la « sécurisation des parcours professionnels » n'auront trait qu'à de petites inflexions, à de modestes corrections sur des transitions professionnelles limitées très tôt à d'interminables corridors délimités par la formation initiale. Il ne s'agit pas de rêver, ni de nier le signal utile qu'apporte le diplôme, encore moins d'imaginer que chacun puisse accéder à tous les parcours. Il s'agit en revanche de desserrer des contraintes trop restrictives, rapportées de façon trop stricte et définitive au seul parcours scolaire initial : élargir les aires d'évolution professionnelle des personnes, mais aussi les bassins et les viviers de recrutement des entreprises. Les employeurs ne peuvent pas prétendre vouloir ouvrir aux salariés des parcours élargis et « sécurisés » tandis qu'ils les verrouillent en même temps dans leurs pratiques gestionnaires courantes. Les résultats de la méthode « des habiletés » utilisée par l'ANPE-Pôle Emploi pour ouvrir l'espace de recrutement des entreprises dans des bassins en « pénurie » de main d'œuvre montrent qu'avec un peu d'imagination on peut desserrer cet étau : un peu moins de sélection par le diplôme de formation initiale, des critères de recrutement beaucoup plus ajustés et un peu plus de formation professionnelle continue par exemple.

C'est sur ces points que nous allons revenir maintenant.

2.1. VERROUS ET « COULOIRS » DU DIPLOME

Les diplômes de formation initiale ont toujours joué un rôle très important dans notre pays. Ce n'est ni une nouveauté, ni une découverte. Ce qui est nouveau en revanche c'est l'interaction entre ce rôle déterminant et l'élévation considérable du niveau de fin d'études. La part des bacheliers, celle des diplômés du supérieur n'ont rien à voir avec ce qu'elles étaient quelques dizaines d'années plus tôt. Il n'est pas certain qu'on ait bien pris la mesure des bouleversements que ces évolutions engendraient sur le marché du travail. Les entreprises qui devaient autrefois puiser dans leur vivier interne ou détecter des talents et des potentiels intéressants au-dehors, n'ont pas de mal à trouver des primo-détenteurs des diplômes correspondant aux emplois qu'elles cherchent à pourvoir. L'avantage que procurait à quelques-uns le diplôme lorsqu'il y en avait peu (de diplômés) est devenu une barrière pour tous les autres lorsqu'il y en a beaucoup (de diplômés). Le chômage durable n'a fait que renforcer ces évolutions en poussant les entreprises à la paresse et à la frilosité dans leurs procédures de recrutement, les gestionnaires RH cherchant alléger ces procédures et à se protéger. Pourquoi aller prendre des risques avec des personnes qui n'ont que leur expérience ou leurs petits diplômes lorsqu'on trouve aisément des personnes titulaires des diplômes présumés indispensables ?

La sélection par le diplôme de formation initiale qui n'était auparavant qu'une pathologie mineure sans grande conséquence sur le fonctionnement du marché du travail pour la majorité des salariés, est devenue aujourd'hui un principe structurant, facteur de blocage et de ségrégation professionnelle durable, le plus souvent définitive. Le système d'évolution des salariés, leur parcours concrètement accessible s'est figé, étroitement enfermé désormais dans les frontières du diplôme : frontières larges et en partie poreuses pour les diplômes les plus élevées, il est vrai, mais frontières étroites et devenus progressivement infranchissables par les autres.

L'évolution des contenus de la formation continue depuis plusieurs dizaines d'années vers des formations courtes d'adaptation au poste de travail, ainsi que la faible appétence des catégories faiblement qualifiées pour se former sont aisément interprétables dans cette grille de lecture. Du côté des entreprises, pourquoi former longuement et certifier lorsqu'on trouve les personnes ayant les diplômes et la formation « requise » sur le marché du travail ? Du côté des salariés faiblement ou pas qualifiés pourquoi se former, et a fortiori pourquoi se former longuement lorsque l'espace de progression est réduit, minuscule, irrémédiablement fermé ?

Mais à quoi sert, à quoi devrait servir la formation continue sinon précisément à ouvrir l'horizon, à déverrouiller les portes, à redonner des perspectives ? Si tout est fixé par la formation initiale, par le niveau et la nature du diplôme obtenu, par le classement scolaire et les inégalités qu'il reproduit, la société se fige. La société française se fige aujourd'hui de plus en plus. La flexibilité du marché du travail, dont on nous rebat les oreilles, est rapportée régulièrement à la seule liberté pour les employeurs de se débarrasser de leurs salariés, dès que cela les arrange. Mais comment ne pas voir que c'est aujourd'hui tout le système d'emploi « à la française » qui s'est rigidifié et conduit à des blocages, à des séparations précoces définitives, à des formes de ségrégation sociale et professionnelle de plus en plus marquées. Les salariés peuvent aspirer eux-aussi à la mobilité, mais ils n'y aspirent que si la mobilité leur sert à quelque chose !

Il ne s'agit en aucun cas de regretter que les niveaux de formation initiale se soient élevés, bien au contraire. Mais il faut combattre les mécanismes de figement puissants qui

sont à l'œuvre et pour cela viser deux objectifs essentiels : démocratiser réellement, et non pas formellement, la formation initiale si on veut qu'elle ne perpétue pas les mêmes inégalités, les mêmes séparations professionnelles et sociales ; faire jouer à la formation continue son rôle pour offrir aux salariés des possibilités d'évolution et contribuer à dé-rigidifier (à « flexibiliser », donc à assouplir réellement) un système d'emploi de plus en plus fermé et corseté.

S'agissant de la formation initiale, l'enjeu principal est celui de passer d'une égalité d'accès formelle à une égalité réelle entre enfants de groupes sociaux inégalement pourvus et d'ouvrir à cette fin la panoplie pédagogique. Il n'y a pas qu'une façon d'apprendre. Il n'y en pas non plus de nobles pour certains, de vulgaires pour d'autres. Redonner les mêmes « capacités » (au sens de Sen) scolaires à tous devient indispensable compte tenu du rôle de la formation initiale dans les destins professionnels et dans la reproduction de groupes sociaux qui aujourd'hui tendent à se fermer.

S'agissant de la formation continue, il faut faire l'effort de sortir d'une approche étroitement juridique définissant des droits reconnus aux uns, refusés aux autres : autant de cases, ou de cages, dans lesquelles c'est le statut de chacun qui compte, sa situation, son potentiel et ses efforts concrets passant au second plan. Il faut en particulier réexaminer le rôle et les outils de la formation continue à la lumière des pratiques de GRH des entreprises et de ce qu'elles engendrent sur la « flexibilité » réelle du système social. Il y a aujourd'hui contradiction entre les contenus effectifs des pratiques de formation continue, de plus en plus vouée à de l'adaptation au poste, et le rôle qui lui est attribué dans le discours public. Le discours ouvert et généreux des partenaires sociaux et des Pouvoirs Publics sur d'hypothétiques « parcours » à « sécuriser » ne peut pas rester durablement en contradiction avec ce que chacun a l'occasion de constater et de vivre chaque jour...

La négociation sur la formation continue ne peut esquiver ces questions et se borner à la délimitation des domaines respectifs de pouvoir de ses grands acteurs : il faut aussi redonner de la cohérence, de la souplesse et de la « flexibilité » au système d'emploi dans son ensemble. Cela suppose d'examiner ensemble les mécanismes d'articulation entre formation continue, pratiques RH des entreprises (plus particulièrement des grandes), marché du travail et formation initiale.

2.2. FORMATION CONTINUE ET SYSTEME D'EMPLOI

Dire qu'il n'y a pas de cohérence dans le système d'emploi actuel serait excessif. Il y en a une, mais elle n'est pas celle à laquelle l'ensemble des acteurs prétendent aspirer. Cette cohérence est fixée à la sortie du système scolaire. Le diplôme fixe de façon simple et définitive les couloirs de circulation (les « parcours » autorisés) de chacun. Les entreprises recrutent, puis gèrent les carrières (couloirs) à partir de ce critère central de détermination. La formation continue contribue, autant que nécessaire, à adapter chacun à son poste de travail et à ses évolutions, ou au changement de poste résultant d'éventuelles réaffectations. Les inégalités d'accès au système scolaire et à son utilisation sont donc définitives et se reproduisent de façon renforcée. Les dispositifs actuels de formation continue ne modifient pas ces mécanismes sociaux.

Le « DIF », créé à la dernière minute au terme de la négociation de 2002-2003 pour lui donner une apparence de débouché, n'y change rien. Ses usages sont restés minimes. La discrétion dont on fait preuve les partenaires sociaux à son sujet lors de la négociation

suivante en 2008 parle pour eux et atteste leur prudence commune justifiée : la généralisation du DIF aurait coûté très cher sans rien changer à l'essentiel.

La création du FNSPP (Fonds National de Sécurisation des Parcours Professionnels) à la suite de l'accord de 2008 était une initiative bienvenue : elle crée un cadre de coopération entre Etat et partenaires sociaux et oblige ces derniers à contribuer à l'effort de formation en direction des chômeurs et des personnes sans qualification. Cependant il s'agit surtout d'un dispositif d'assouplissement de frontières trop rigides, non d'un moyen de rebattre les cartes, de redéfinir les objectifs de la formation continue. En outre les Régions, qui ont la responsabilité principale de ces catégories de populations, n'y ont pas été associées !

Le « CIF », créé quarante ans plus tôt, semble mieux répondre aux insuffisances du système. Mais, coûteux et très sélectif, il est resté d'accès rare (35 000 personnes environ par an depuis très longtemps), bien en deçà du nombre des candidatures qu'il suscite chaque année.

La VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) a été une invention judicieuse (du regretté V. Merle). Prenant acte avec réalisme des déformations du système d'emploi à la française, elle offre la possibilité de « valider » l'expérience acquise par des procédures diplômantes associant Education Nationale (ou Ministère du Travail) et professionnels. Elle ouvre ainsi la voie à la validation d'un diplôme par la seule « expérience ».

On ne sait s'il faut saluer l'exploit (avoir réussi à convaincre l'Education Nationale d'accepter d'attribuer un de ses diplômes à quelqu'un qui ne s'est même pas assis dans ses salles de classe) ou le monstre ainsi créé : est-on à ce point omnibus dans notre pays par les diplômes que l'expérience, pour être reconnue, doit être sanctionnée par un diplôme de l'Education Nationale (qui est supposé valider des connaissances, pas l'expérience) ou du Ministère du Travail ! Ce paradoxe témoigne à suffisance des dérives de notre marché du travail : le diplôme de l'Education Nationale (le certificat de compétence professionnelle du Ministère du Travail dans des espaces plus restreints) est le seul moyen (ou presque) de franchir les filtres des procédures de recrutement et (trop souvent aussi) de promotion. La VAE, ainsi adaptée aux pratiques des entreprises, a pris un certain essor (plusieurs dizaines de milliers de validation par an) mais son fonctionnement est lourd, son accès laborieux et coûteux : elle reste cantonnée à des niches restreintes.

Il convient aussi de saluer l'effort de certaines fédérations du Medef (l'UIMM en premier lieu) qui ont créé une nouvelle panoplie intelligente et utile de certifications professionnelles : les CQP (Certificats de Qualification Professionnelle). Ces certifications ont reçu une approbation et un soutien explicite (parfois implicite) de la plupart des organisations syndicales même si elles restent une bête noire pour l'Education Nationale qui a du mal à accepter que d'autres organismes ou institutions de nature privée puissent valider des connaissances (et une expérience). Ces diplômes professionnels, reconnus dans les branches correspondantes, gagneraient à être étendus plus largement tant au sein des branches qui les ont déjà créés que dans d'autres activités. La Commission Nationale de la Certification Professionnelle, traversée par ces conflits (de certification) peut et devrait jouer un rôle utile dans cette direction. Elle manque peut-être encore de la reconnaissance et de l'autorité associée nécessaire pour l'exercer pleinement.

Tout le monde n'est donc pas resté inerte devant les lacunes, les déformations et les travers du système d'emploi actuel et de ses acteurs. Il reste néanmoins beaucoup à faire pour passer d'initiatives locales, souvent intelligentes, heureuses et courageuses, à une approche et

à une réorganisation plus large préparée par une négociation d'ensemble. Il faudra bien un jour s'y consacrer néanmoins et partir, non pas des outils ou des compétences d'acteurs mais des questions auxquelles doit répondre le système de formation continue : difficultés de recrutement, notamment dans les entreprises industrielles, d'un côté, excès de personnes non qualifiées, non formées, de l'autre, rigidification du marché du travail et absence de perspectives pour tous ceux qui n'ont pas de diplômes suffisamment élevés enfin. Il y a là tous les ingrédients d'une vraie et bonne négociation sur la formation continue !

En somme, on ne saurait nier l'intérêt et le bien-fondé d'un nouveau cycle de négociations sur la formation continue. Mais tout indique que, comme en 2002 et surtout en 2008, il risque de se limiter une fois encore aux seules questions de frontières et de domaines respectifs de compétence. La mise en avant, en ouverture de la négociation, d'un projet de « Compte Personnel de Formation » (CPF) destiné à servir de cadre aux discussions augure très mal de leur résultat. L'expérience malheureuse du DIF avait eu au moins le mérite d'offrir une apparence d'issue à une négociation qui n'aboutissait pas (en 2002). Mais amorcer onze ans plus tard une nouvelle négociation par un projet de même type apparaît comme une initiative très malvenue, une opération de diversion. Soit le CPF suscite une véritable adhésion et il apparaîtra rapidement que son caractère universel le rend beaucoup trop coûteux et trop peu ciblé pour répondre aux besoins les plus urgents (des entreprises comme des salariés). Soit il connaît le sort du DIF (utilisé par à peine 5% des salariés) et ne servira à rien. La négociation doit partir des questions qui se posent, pas de la mise en place d'outils universels, trop coûteux si l'on s'en sert et inutiles si l'on ne s'en sert pas !

Poser les questions relatives aux modalités de discussion et de négociation du plan de formation dans l'entreprise, organiser les coopérations entre entreprises et système éducatif pour pallier les difficultés de recrutement des entreprises industrielles qui ne sont pas acceptables dans un pays où il y a un tel niveau de chômage, revoir les conditions de formation des chômeurs et des personnes peu qualifiées, réexaminer le fonctionnement du marché du travail et le rôle de la formation continue, etc. Telles sont quelques-unes des questions auxquelles il paraît indispensable de répondre aujourd'hui, et non dans quelques années à l'occasion du lancement d'un nouveau cycle de négociations...

La négociation, telle qu'elle se présente, permettra peut-être d'ouvrir un petit peu plus les cadres de coopération et de coordination entre grands partenaires, en associant notamment les Régions (et les territoires) qui en sont des acteurs indispensables : il est souhaitable que leurs initiatives soient mieux coordonnées, aient une cohérence suffisante au plan national.

On peut espérer aussi améliorer la discussion de la formation dans les entreprises en passant d'une simple information-consultation annuelle à une négociation sur la déclinaison des stratégies d'entreprise dans la GRH et la formation. Ce serait un pas important. Il suppose une évolution importante de la position patronale. L'historique de Jacques Freyssinet montre qu'il supposerait une forte évolution de la position patronale.

De nombreuses et lourdes questions se posent donc. Certaines d'entre elles, les plus importantes ou les plus urgentes, sont examinées dans les textes qui suivent. Il faudra bien aussi, dans une vision longue, plus structurelle, examiner les effets sur le fonctionnement du marché du travail des pratiques de GRH des entreprises. C'est à partir de cette prise en compte et de cette révision qu'on pourra repenser collectivement la place, le rôle et les modes d'emploi de la formation continue pour la faire pleinement contribuer à un assouplissement du

marché du travail allant dans le sens proclamé : plus « flexible » (dans un sens renouvelé) pour les uns, plus ouvert et plus « sécurisé » pour les autres...

3. LE MISTIGRI DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DES ENTREPRISES : CE QUI DOIT EVOLUER

André GAURON et Anne-Marie GROZELIER

Le gouvernement a invité les partenaires sociaux à négocier une « réforme profonde » de la formation professionnelle. Plus de 40 ans après l'accord historique de 1970 et de la loi de 1971 qui organisa la formation professionnelle continue en France, la refonte du dispositif était devenue indispensable. L'heure est donc propice à s'interroger sur un dispositif qui, tout en ayant fait ses preuves, est depuis plusieurs années décrié de toutes parts en dépit de nombreux accords intervenus pour le compléter et en corriger certains défauts. Il est à craindre cependant que le résultat reste très éloigné des besoins du pays. La « feuille de route » donnée aux partenaires sociaux porte, en effet, en elle deux limites : d'une part, le droit est privilégié avec la mise en œuvre du compte personnel de formation (inscrit dans la loi du 14 juin 2013) sur l'effectivité de la formation ; d'autre part, la formation professionnelle initiale reste étrangère à la feuille de route. Ces deux limites, pour concerner des champs différents, ont toutefois un point commun : la question de l'implication des entreprises dans la formation professionnelle.

Pour un regard extérieur, l'implication des entreprises ne fait pas de doute : leurs représentants ne sont-ils pas partie prenante de toutes les négociations sur la formation professionnelle continue depuis l'accord de 1970 jusqu'à aujourd'hui ? Ne sont-ils pas également présents au sein des commissions paritaires consultatives (CPC) qui ont la haute main sur toutes les certifications professionnelles en formation initiale comme pour la valorisation des acquis de l'expérience (VAE) ? Mais quand on compare la France et l'Allemagne, une différence saute aux yeux : en France, la formation professionnelle se négocie en dehors de l'entreprise, en Allemagne, elle est l'affaire des entreprises qui assurent à la fois la formation initiale et celle qui accompagne les évolutions de carrière : l'ouverture du monde du travail aux générations montantes est inscrite naturellement dans les moeurs des entreprises. Faut-il alors s'étonner que le chômage des jeunes soit beaucoup plus faible outre-Rhin que chez nous et que l'emploi y soit mieux sécurisé ? En Allemagne, les incitations publiques sont, dans leur grande majorité, ciblées sur un seul dispositif, l'aide aux entreprises pour qu'elles accueillent plus d'apprentis, c'est-à-dire vers la démultiplication de l'apprentissage. En France, l'emploi des jeunes se traite depuis le premier plan Barre de 1978 en dehors de l'entreprise, comme , politique publique faite d'exonérations sociales et de contrats aidés et non comme une dimension de la politique de recrutement des entreprises. De cela pourtant, personne, ni les partenaires sociaux ni le gouvernement ne parleront dans les semaines qui viennent et il est fort probable qu'il en aille de même de nos parlementaires. Il y a urgence à changer de perspective.

Regardons d'abord la formation initiale. Tout n'est pas idyllique dans le système allemand, y compris en matière de formation professionnelle. Lors d'un des séminaires organisés par LASAIRE avec les syndicats allemands, ceux-ci déploraient le fait qu'en Allemagne, les entreprises réduisent le nombre des apprentis malgré la bonne marche de l'économie : entre 2008 et 2010, le nombre d'apprentis s'est ainsi réduit de 634 000 à 580 000 (mais on rêverait d'avoir de tels chiffres en France !). En outre, ils estiment qu'il « n'est pas vrai qu'il y ait pénurie de personnel qualifié. Ce sont les entreprises qui inventent cette pénurie en ne prenant pas d'apprentis alors qu'il y a un million de jeunes qui n'ont pas de

formation. Il y a donc bien un gisement de jeunes pour répondre à cette demande de personnel qualifié »¹.

L'autre différence entre nos deux pays réside dans la relation formation-insertion. L'apprentissage en Allemagne correspond en effet à une embauche dans un emploi d'apprenti positionné dans la grille de qualification de la convention collective du secteur et rémunéré selon cette même grille. La qualification une fois acquise au terme de la période d'apprentissage, l'embauche est en général confirmée à la fin de la période d'apprentissage soit dans l'entreprise soit dans les entreprises du secteur, fournisseurs, sous-traitants ou clients. L'apprentissage est en effet en Allemagne mutualisé entre l'ensemble des entreprises d'une branche. L'idée, émise il y a quelques années par le Medef, de faire payer les entreprises qui « débaucheraient » des salariés formés dans une autre entreprise, fait outre-Rhin figure d'incongruité. En France, il y a, au contraire, dissociation entre la formation et l'insertion dans l'emploi.

Les pratiques de recrutement des entreprises sont donc déterminantes, question qui n'est pas plus abordée que celle de l'implication des entreprises dans la formation. Or, à cet égard, les pratiques sont très variables d'une entreprise à l'autre et même d'une branche à l'autre, si l'on excepte la noria de stagiaires souvent déjà diplômés mais payés au plus juste. Peu de chiffres sont disponibles. Dans son premier rapport sur les sortants du secondaire, le Haut comité Education, économie, emploi², avait déjà attiré l'attention sur cette question en s'appuyant sur les enquêtes Génération du CEREQ. À la fin des années quatre-vingt-dix, la part de jeunes dans l'emploi variait ainsi de 1 à 10 %. Elle était plus forte dans les secteurs à forte tradition d'apprentissage, notamment BTP, restauration, réparation automobile, coiffure... mais aussi dans le commerce et particulièrement faible dans les grands secteurs industriels, sidérurgie, automobile, chimie... La part de jeunes, qualifiés mais sortant de formation initiale, dans les recrutements des entreprises est faible. Il est à cet égard, révélateur que cette statistique ne soit pas plus mise sur la place publique. Le jeune, même doté d'une formation acquise à l'école professionnelle ou à l'université, n'ayant pas de savoir-faire immédiatement applicable est considéré comme un salarié sans expérience qui ralentit le rythme de la production et constitue ainsi un risque pour la productivité; plus encore s'il nécessite l'attention d'un tuteur. N'oublions pas que la France est un des pays où la productivité du travail est la plus grande.

Faut-il alors s'étonner si les modèles d'organisation du travail préconisés par les consultants en management aboutissent à des comportements de cueillette³. Alors que la formation professionnelle et le développement des compétences sont devenus des mots d'ordre ressassés par les gestionnaires, ces derniers préconisent en même temps des formes de gestion et d'organisation qui laissent de moins en moins de place aux jeunes. Sous l'influence des *cost killers*, restructurations, multiplication de la sous-traitance, éclatement des collectifs de travail, recherche éperdue des gains de productivité, font que les entreprises n'offrent plus en France le terreau propice au développement des qualifications. Ainsi, disparaissent l'espace et le temps formateurs nécessaires pour que jeunes et moins jeunes puissent acquérir ou développer leurs compétences. Les formes d'organisation du travail, la prégnance du court

¹ Dans le système allemand, l'apprentissage dual s'inscrit dans une progression de qualification du premier niveau jusqu'à celui de technicien supérieur et d'ingénieur. Moins d'apprentissage, c'est aussi moins de personnel qualifié formé.

² HC3E, *La transition professionnelle des jeunes sortant du secondaire*, Documentation française, Paris, 2002.

³ Pour reprendre une terminologie familière aux ethnologues. Il s'agit d'une pratique des sociétés primitives dont la survie dépendait de la cueillette avant la révolution néolithique qui découvrit les avantages de l'agriculture et de l'élevage. Il faut croire que beaucoup d'entrepreneurs français ont, sur ce point, régressé et s'en remettent à la seule pratique de la cueillette

terme ne laissent pas de place à un engagement réel de l'entreprise dans une stratégie de formation telle qu'elle est pensée et pratiquée dans les entreprises allemandes. Où est la dimension formatrice du travail confié à un jeune qu'encadre en Allemagne un maître d'apprentissage ?

Le dispositif public développé au début des années 1980 avec la mission Nouvelles qualifications de Bertrand Schwartz rompait lucidement avec les vieilles pratiques nationales dans la mesure où il tenait à associer étroitement changement de l'organisation du travail et développement des qualifications. Il n'a malheureusement pas survécu à l'obsession de faire du chiffre pour réduire le chômage. Avec la multiplication des stages en entreprise et le développement de l'alternance, les responsables français ont le sentiment de rapprocher l'école de l'entreprise. Mais cela ne change pas le fond du problème, à savoir l'extériorité de la formation par rapport à l'entreprise. L'originalité et la force du modèle allemand réside dans le lien inscrit dans les conventions collectives entre l'apprentissage, l'organisation du travail et l'évolution des qualifications professionnelles. La progression de carrière est inscrite dans l'apprentissage dual. Il suffit de se demander à quand remonte les dernières négociations sur les qualifications pour mesurer le fossé qui nous sépare des pratiques allemandes.

La décision du gouvernement de limiter l'aide accordée aux entreprises qui accueillent des apprentis à celles de moins de 10 salariés (après avoir envisagé sa suppression pure et simple) est à cet égard hautement significative. Si le gouvernement est à la recherche d'économies (la mesure coûte 550 M€), il aurait été plus inspiré de réduire les exonérations de cotisations sociales sur les bas salaires qui ne profitent pas spécialement aux jeunes, ne comportent aucune dimension formation et dont le coût est quarante fois plus élevé (plus de 20 Md€). Si l'on veut que les entreprises s'impliquent dans la formation des jeunes en les encadrant par des maîtres d'apprentissage, il faut reconnaître que cela a un coût et il n'est pas illogique que l'Etat y contribue. Une telle intervention serait d'ailleurs conforme à la théorie économique dominante qui justifie l'intervention de l'Etat par la défaillance du marché : tel est bien le cas en matière de formation professionnelle initiale dans l'entreprise.

Autrefois, les entreprises assuraient elles-mêmes la formation de leurs salariés, des ouvriers qualifiés jusqu'aux ingénieurs dits « maison ». C'est au début du XXe siècle avec la montée du taylorisme que l'apprentissage a commencé à reculer en France, à l'exception notable de l'Alsace et de la Moselle qui, sous la férule allemande, ont conservé une tradition qui valorisait réellement l'apprentissage. Le travail d'exécution confié à la majorité des ouvriers ne nécessitait plus qu'une formation très brève pour s'adapter au poste. L'apprentissage devenait un coût inutile pour l'entreprise. Le phénomène s'est accentué dans les années soixante quand l'Education nationale s'est investie avec d'un côté la création du BEP et le développement du CAP et de l'autre, la création des BTS et des IUT. Cette évolution participait de l'idée que l'épanouissement de l'individu ne pouvait pas être subordonné à la vision forcément utilitariste et capitaliste qu'en avait l'entreprise. Bien qu'il critique la formation dispensée par l'Education nationale – alors qu'il contrôle avec les syndicats de salariés les certifications –, le patronat n'a jamais souhaité revenir à une implication directe dans la formation initiale pour les qualifications les plus faibles. De leur côté, les syndicats de salariés n'ont jamais été très revendicatifs sur ce terrain, sensibles aux positions du corps enseignant et de la CGT prônant un enseignement non inféodé aux entreprises.

Aujourd'hui, si les syndicats sont plus ouverts à l'idée de confier la formation des jeunes aux entreprises, pour le patronat, l'augmentation des gains de productivité demeure un

objectif premier et il reste globalement sur sa stratégie de cueillette. Il se montre même toujours plus exigeant envers le système éducatif à qui il ne cesse de reprocher de lui fournir une main d'œuvre insuffisamment opérationnelle. On voit apparaître, comme dans la formation continue, une coupure entre les faibles qualifications et les qualifications supérieures qui bénéficient du développement récent de l'apprentissage.

Peut-on changer cette situation ? Il le faudrait. L'initiative ne viendra ni du patronat, qui critique l'Education nationale mais se satisfait de ne pas avoir à prendre en charge la formation de ses salariés, ni du gouvernement soucieux de ne pas froisser un monde enseignant qui dans sa majorité considère la formation professionnelle comme un enseignement technique à fort contenu académique avant d'être une préparation à l'emploi. En revanche, les syndicats de salariés devraient se saisir du sujet en en faisant le premier pilier de la promotion et de la sécurisation des parcours professionnels et en relançant les négociations sur les qualifications. Enfin, ils seraient bien avisés de demander l'abandon des coûteuses aides à l'emploi des jeunes au d'une aide à un système de formation intégré à l'entreprise.

La *formation continue* est, à la différence de la formation initiale, entièrement entre les mains des entreprises⁴. La question n'est pas de leur demander de s'y investir mais ce qu'elles en font. Car la situation est loin d'être satisfaisante. Les syndicats ont toujours été tenus à l'écart du plan de formation que les entreprises considèrent comme un simple acte de gestion de la seule responsabilité des directions d'entreprise. La loi de 1971 n'en prononçait d'ailleurs pas le mot – il ne sera introduit qu'en 1984 dans la loi Rigout – et le code du travail stipule toujours que « l'accès des salariés à des actions de formation professionnelle continue est assuré à l'initiative de l'employeur, le cas échéant, dans un plan de formation ». Les salariés et leurs syndicats n'ont pas voix au chapitre alors que le plan de formation, s'il était négocié, serait un remarquable outil d'évolution prospective des emplois. Là encore, la différence avec les entreprises allemandes est aveuglante : elle a nom le dialogue social. La France lui préfère l'obligation, mais au lieu de la faire porter sur la négociation du plan de formation, la loi fait obligation à l'entreprise d'adapter les salariés aux postes de travail et à l'évolution de l'emploi. D'une loi à l'autre, le pouvoir de la direction de l'entreprise sur le plan de formation a été encadré, il n'est toujours pas partagé.

Ce que la loi ne donne pas aux organisations syndicales sous la forme d'une codécision, elle le confère aux individus sous celle de droit à la formation : congé individuel de formation, droit individuel de formation, compte personnel de formation. La loi n'a cessé d'étendre le droit individuel sans jamais tirer les conséquences de sa très faible effectivité dénoncée par tous les rapports. L'échec du DIF, créé par l'ANI de décembre 2003, que les partenaires sociaux reconnaissent eux-mêmes, montre qu'il ne suffit pas de créer un nouveau droit pour le rendre plus effectif que ceux déjà existants. Depuis le premier accord sur la formation professionnelle de 1971, les avancées du droit n'ont pas modifié fondamentalement les comportements tant des individus que des entreprises. La formation va toujours aux plus qualifiés : ce sont eux qui manifestent le plus d'appétence pour la formation parce qu'ils disposent des compétences de base, générales et professionnelles, pour en tirer le meilleur parti et parce qu'ils peuvent anticiper une évolution professionnelle favorable ; de leur côté, les entreprises ont tendance à privilégier les formations d'adaptation à l'évolution des postes de travail et à réserver les formations qualifiantes aux salariés « à potentiel » qui se trouvent déjà en position de valoriser leur formation.

⁴ Sémaphore, *Le plan de formation dans les entreprises : de la formalité à l'outil de stratégie*, étude réalisée pour le CGSP, juin 2013.

Le bilan de compétences est un autre exemple de l'insuffisance du droit. Le principe en a été posé par la loi de 1991 pour « permettre aux travailleurs de définir un projet professionnel ou de formation ». L'initiative était ainsi laissée aux seuls individus, sans obligation pour l'entreprise. L'accord de 2003 est venu compléter ce que la loi de 1991 avait d'insuffisant en prévoyant que le travailleur « bénéficie, au moins une fois tous les deux ans, d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise ». En outre, l'accord confirme la possibilité pour le travailleur de bénéficier d'un bilan de compétences ou d'une VAE en dehors du temps de travail à son initiative et dont le financement est assuré par le congé individuel de formation ou par le DIF. Encore faut-il que cette VAE débouche sur une qualification reconnue par l'ensemble des employeurs et assortie de la rémunération correspondante. Ce qui est encore loin d'être le cas, semble-t-il. L'accord interprofessionnel de 2008 a renforcé ce dispositif avec une nouvelle prestation, dénommée « bilan d'étape professionnel », mais qui ne se cumule pas avec les deux autres droits.

L'urgence est aujourd'hui ailleurs que dans la création de nouveaux droits : elle réside dans la formation des personnels qualifiés que recherchent les entreprises et dont l'absence fait obstacle à l'augmentation de leurs capacités de production (cf encadré). Il ne faut pas s'y tromper : la difficulté

PENURIE DE MAIN D'ŒUVRE OU DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT ?

Il conviendrait d'analyser ici finement les raisons, multiples, de ces difficultés de recrutement et les stratégies pour y remédier.

La première difficulté est endogène : comment les entreprises ont-elles la capacité de se saisir d'un marché, de faire face aux évolutions, et de se donner les moyens d'y répondre ; et comment les systèmes de formation continue sont-ils construits pour leur permettre d'y parvenir ? à cela une seule réponse : l'anticipation. En France, l'absence de vision à long terme des managers fait qu'il n'y a pas de recherche d'ajustement en interne des qualifications. Cette impréparation ne permet pas à la main d'œuvre de se redéployer. La prise en compte du temps nécessaire pour assurer l'adaptation des salariés de l'entreprise - et plus généralement de la main d'œuvre - témoignerait pourtant de la volonté de traiter l'anticipation comme une contrainte inhérente au jeu économique. Ce d'autant plus que le recul de l'âge de départ à la retraite met à disposition des entreprises une main d'œuvre expérimentée qui devrait bénéficier de ces formations à des postes en évolution. Mais en France, les entreprises préfèrent externaliser le temps de l'adaptation auprès d'autres acteurs (Pôle Emploi,..).

La deuxième difficulté est exogène : comment remédier à la désaffection pour certains métiers techniques. Les raisons de cette situation devraient être approfondies et il faudrait revenir sur les effets pervers d'un mécanisme d'orientation par l'échec vers ces formations. Les autres mécanismes sont connus : l'image dévalorisée ou l'absence d'image de ces métiers ; les conditions de travail, la rémunération, l'absence de perspectives d'évolution dans le métier, sont autant de facteurs qui expliquent les réticences à s'engager vers ces emplois. Les campagnes pour la revalorisation de ces métiers ont du mal à lutter contre la forte inertie d'images collectives ou, pour le dire avec les mots de Pierre Bourdieu, la représentation de la réalité fait partie de la réalité.

Les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications, organismes paritaires, créés à l'origine par l'ANI de 2003 sur la formation professionnelle, offrent pourtant aux branches des outils pour mieux anticiper leurs besoins en qualifications. Qui soupçonne qu'il existait en 2011, selon le CEREQ, 126 de ces observatoires de branche ? Il y aurait donc lieu de renforcer la visibilité, le caractère opératoire et la publicité de ces travaux. Il s'agirait de mettre en place une stratégie visant à susciter une véritable attractivité pour ces métiers. Certaines branches s'y sont attelées (notamment les assurances et les matériaux de construction). Encore faudrait-il qu'à la revalorisation de leur image corresponde également une revalorisation du travail en termes de rémunération.

qu'éprouve un certain nombre d'entreprises industrielles à recruter les personnels qualifiés dont elles ont besoin constituent aussi un facteur de désindustrialisation soit parce qu'elles ne peuvent pas répondre à des commandes et finissent par perdre des marchés, soit parce qu'elles décident de se délocaliser dans des pays où elles savent trouver cette main d'œuvre qualifiée. Même les entreprises de secteurs industriels en croissance comme l'aéronautique se plaignent de ne pas pouvoir recruter les salariés dont ils ont besoin et beaucoup voient avec inquiétude se profiler le remplacement des vagues à venir de départ en retraite. Certes, le patronat, en la personne du vice-président du MEDEF, poursuit ses critiques à l'encontre du système éducatif⁵ mais les entreprises commencent à redécouvrir les vertus de « l'élevage » : elles recréent leurs propres centres de formation, dont elles avaient cru pouvoir se passer pendant des décennies.

Que faire ? La solution suppose un changement de logique afin de rendre effectifs les droits existants et de faire progresser en premier lieu la formation professionnelle des moins formés et obtenir un engagement réel et explicite des entreprises dans la formation professionnelle initiale en alternance et un pouvoir partagé sur le plan de formation et la formation continue dans l'entreprise. Enfin, les entreprises devraient être incitées à des changements dans la conception et l'organisation du travail ainsi que dans l'évolution des carrières en interne. C'était le sens du dispositif Nouvelles Qualifications qui disposait d'un fonds pour financer le coût de l'accompagnement des entreprises dans leur démarche par rapport à l'organisation du travail et à la formation des salariés. L'attribution de ces aides était conditionnée à la signature d'un accord dans l'entreprise (à l'instar de la mise en place des 35 heures).

⁵ Cf. l'interview au journal le Parisien du 30 septembre 2013 de Jean-François Pilliard, vice président du Medef, délégué général de l'UIMM, qui déplore le manque de réactivité du système éducatif pour mettre en place les formations industrielles manquantes. Que n'y a t il pas pensé à l'époque encore récente où il présidait...l'AFPA !

4. FORMATION PROFESSIONNELLE EN ENTREPRISE : LE VECU D'UN DRH

Jean-François LHOPITAL

Je parle à partir de mon expérience de DRH membre du comité de direction d'une entreprise de taille intermédiaire. Mes remarques sont un modeste éclairage de terrain d'une entreprise qui marche bien économiquement, ce qui donne, il faut le dire, une grande autonomie au DRH !

4.1. LE CADRE DE L'ACTION D'UN DRH SUR LES EMPLOIS ET SUR LA FORMATION

L'entreprise construit son action quotidienne en combinant sa propre stratégie technologique, qui vise le moyen terme, et la réponse à la demande à court terme émise par le marché.

Les nouvelles technologies (ex : technologie prochaine imprimante 3D ?) et les évolutions du marché accélèrent les changements et nécessitent des adaptations permanentes et rapides.

Jusqu'au milieu des années 90, l'entreprise avait une stratégie de l'offre : on proposait au marché des produits cohérents avec notre technologie. Est arrivée une concurrence nouvelle, à laquelle l'entreprise a répondu par une action sur les délais, de plus en plus courts, sur l'esthétique des produits, et sur la fabrication immédiate de produits sur mesure personnalisés. Obligation de mettre en place une relation directe entre des ouvriers qualifiés de fabrication et des clients, avec qui ils traitent désormais téléphoniquement, programmant leur machine au fur et à mesure que le client leur fournit les spécifications des produits à fabriquer. Révolution culturelle dans l'entreprise. Bouleversement des qualifications.

La performance attendue des hommes et femmes est moins liée à la vitesse d'exécution des opérations (assurée par les machines) qu'à la capacité de réagir à l'imprévu, à la complexité des problèmes rencontrés, ce qui remet en cause une trop grande spécialisation des fonctions.

Les tâches se complexifient de plus en plus et on assiste à un glissement du travail centré sur le produit vers un travail plus intellectuel, plus virtuel, de plus en plus centré sur la relation et l'information.

La définition des profils d'emplois et de la formation doit donc dépasser l'horizon conjoncturel. À travers ma propre expérience de la GPEC, je trouve qu'une entreprise devrait plus se consacrer à la gestion prévisionnelle des *compétences* qu'à celle des *emplois*, ces derniers étant très rapidement évolutifs.

4.2. L'OUTILLAGE DE L'ENTREPRISE POUR GERER SES COMPETENCES

L'entreprise dispose de deux outils principaux, l'embauche et la gestion interne de ses compétences.

Ces deux outils sont associés et non pas alternatifs comme on le dit souvent en reprochant à l'entreprise d'aller chercher à l'extérieur au lieu de faire progresser les salariés déjà présents dans l'entreprise. En effet, l'intégration d'un nouveau salarié est souvent génératrice de recomposition des compétences en place et évite la sclérose culturelle du service (quand on fait entrer dans un atelier une nouvelle machine au top-niveau technologique, on ne se contente pas d'enlever l'ancienne machine ! on reconstruit l'amont et l'aval pour connecter le greffon). L'embauche de nouvelles compétences fait bouger les lignes et oblige souvent à remodeler les compétences en place par de la formation continue pour gérer des périmètres modifiés. Le choix d'embaucher sur un poste qu'on aurait aussi pu proposer à un salarié en place n'est donc pas, à mon sens, un blocage de l'ascenseur social interne.

4.2.1. L'embauche

L'embauche se situe dans une vision globale des compétences de l'entreprise, dans une GPEC, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La procédure d'embauche est systématiquement collective : DRH, chef de service, technicien ou agent de maîtrise responsable d'atelier. Nous avons tenté le plus souvent possible de ne pas embaucher pour *occuper un poste vacant*, mais pour *apporter à l'entreprise des modifications internes* rendues possibles par l'arrivée dans un service d'une personne supplémentaire.

À qualification égale, nous avons appuyé nos embauches sur trois critères :

- être capable de comprendre l'interaction entre les différentes fonctions de l'entreprise (fluidité mentale, flexibilité d'approche),
- être capable de situer sa réflexion intellectuelle au carrefour de la conception et de l'exécution (créativité, réactivité aux changements permanents),
- être capable d'agir sur les dimensions transversales et verticales de l'entreprise (esprit généraliste, capacité de communiquer).

Le savoir central du candidat ne suffit pas. Il faut vérifier les potentialités en savoirs périphériques : avoir appris à apprendre, capacité d'autonomie, être capable d'étendre le champ de ses préoccupations à l'ensemble des challenges de l'entreprise, être prêt à se former à d'autres spécialités que celles approchées par son diplôme car le périmètre de son poste de travail sera évolutif.

Lorsqu'il ne nous reste plus que 2 ou 3 candidats, nous embauchons la compétence la plus apte à réussir la greffe culturelle dans l'entreprise car une compétence n'est que virtuelle : elle n'existe que dans un milieu identifié et par rapport à lui. Les critères d'embauche ne doivent pas être centrés seulement sur les candidats mais aussi et surtout sur l'environnement qu'ils auront à gérer dans l'entreprise...

La décision d'embauche se prend donc le plus souvent sur les capacités d'évolution du candidat et à sa capacité de greffe culturelle dans l'entreprise ou le service.

4.2.2. La GPEC, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Cette GPEC est aujourd'hui devenue légalement obligatoire. La loi de 2005 (*loi de cohésion sociale*) imposait aux entreprises de plus de 300 salariés d'ouvrir des négociations de GPEC sous peine d'une pénalité de 1% de la masse salariale – sans obligation d'aboutir ; aux syndicats aussi de saisir la balle au bond !

La négociation dans mon entreprise a abouti à un budget de formation triennal glissant.

Cette gestion prévisionnelle des emplois et compétences permet de consolider les RH et de les amener au niveau stratégique de l'entreprise. Elle contraint la direction de l'entreprise à présenter périodiquement au Comité central d'entreprise son plan stratégique à 3 ans et sa déclinaison en emplois et en formation :

- les emplois et compétences à créer **par la formation** et/ou l'embauche,
- les emplois et compétences à faire progresser **par la formation** et/ou l'embauche,
- les emplois et compétences à maintenir à leur simple actuel niveau **par la formation**,
- les emplois et compétences à faire régresser par une anticipation **à base de formation**, dans une perspective de reclassement interne ou d'out-placement.

La formation continue devient donc un vrai outil de management stratégique dans l'approche systémique de l'entreprise, le social retrouvant sa place face à l'organisationnel, la technique et la finance.

4.3. QUELLE FORMATION ? POUR QUI ?

Le vrai débat est bien là. Je ne sais plus qui disait : « le savoir est exponentiel : apprendre est perdu d'avance, mieux vaut avoir appris à apprendre ».

Doit-on favoriser un enseignement technique mais généraliste qui donne l'ouverture d'esprit nécessaire à des spécialisations ultérieures en entreprise, ou doit-on, sous prétexte de « *bien cibler les besoins* », avoir un enseignement qui, formant sur les besoins immédiats, trop souvent déforme la structure intellectuelle de l'apprenant, rendant plus difficile les reconversions pour ces salariés qui devront changer plusieurs fois de métiers durant leur vie active ?

L'organisation *qualifiante* est encore loin d'être une préoccupation généralisée chez les décideurs économiques...

La qualification par *le travail apprenant et la gestion des échecs* peut donner aussi toute sa dimension à la formation continue par alternance : elle permet au salarié de se professionnaliser sur son vécu (ce qui est très valorisant pour les ouvriers à faible qualification initiale)... pouvant être validé par les outils existants que sont les VAE⁶, CQP⁷, et autres.

⁶ Validation des acquis de l'expérience

⁷ Certificat de qualification professionnelle

Mon observation m'amène à penser que l'une des difficultés de cet enseignement à partir du vécu de ces salariés à faible qualification est de ne pas relier suffisamment la formation technique et l'enseignement général. Cette coupure empêche les salariés concernés, qui partent d'observations concrètes, d'en déduire des concepts généraux, plus abstraits, leur permettant de se qualifier au-delà de leur emploi du moment...

Les populations ciblées pour bénéficier des budgets de formation doivent être décidées en déclinaison de la GPEC.

Dans l'entreprise que je gérais en position de DRH, lors du dernier plan triennal de GPEC, la stratégie de l'entreprise était de faire monter en compétence les collèges des ouvriers et techniciens, fers de lance de notre stratégie de sophistication de la gamme produits.

Sur le dernier plan triennal que j'ai eu à mettre en place, la répartition des heures de formation a été la suivante (source bilan social 2010) :

- collège ouvriers : 31,98 % des heures de formations
- collège techniciens : 46,29 %
- collège maîtrise : 5,02 %
- collège cadres : 16,71 %

4.4. MON EXPERIENCE EST-ELLE TRANSPOSABLE ?

On entend dire par certains chefs d'entreprise de TPE/PME qu'ils n'ont pas le temps de former, pris par l'immédiateté du carnet de commande. Or c'est chez eux que se trouvent les gros volumes d'embauches insatisfaits.

Il y a effectivement des situations où le chef d'entreprise « a la tête dans le guidon ». Toutefois, sur la base de mon expérience professionnelle, je pense que ce n'est pas un problème de taille d'entreprise mais d'anticipation stratégique des besoins.

Je dirais même que la petite dimension de l'entreprise pourrait être, dans le domaine de la formation, un avantage concurrentiel face à des structures plus lourdes. Avoir une volonté de formation continue interne dans l'entreprise, par alternance et/ou tutorat, permet d'acquérir, plus l'effectif de l'entreprise est petit, une réactivité économique très profitable, avec des salariés ayant la maîtrise de compétences plus larges que le seul métier exercé, par intégration progressive d'activités nouvelles, périphériques ou transversales à leur métier, avec des salariés *polycompétents* et des salariés mobiles inter-entreprises.

4.5. LE MARCHÉ DU TRAVAIL EST-IL REELLEMENT INADAPTE AU BESOIN DES ENTREPRISES ?

On dit que de nombreuses offres d'emplois ne trouveraient pas de candidats et qu'il y aurait donc un problème d'adéquation entre l'offre et la demande. Je suis très circonspect à cet égard.

Ce discours, fortement relayée par les médias, se nourrit d'« *enquêtes de besoins* » sur le constat de l'existant, fixant les orientations sur les problèmes économiques immédiats d'une région.

Il ne faut pas, me semble-t-il, forger une stratégie de formation sur le constat statistique d'un manque conjoncturel de compétences. C'est prendre le risque de pousser des formations dans l'impasse à échéance de leur utilisation. C'est d'autre part favoriser la spécialisation trop tôt dans les cycles de formation. La réflexion développée par le Conseil de développement de Saint-Étienne Métropole pour l'avenir du Gier conforte mon approche : il construit un projet de territoire en partant des savoir-faire collectifs existants et en les projetant sur une finalité commerciale et technique nouvelle.

Certes, il convient parfois d'organiser des *formations-commandos* pour répondre à la demande immédiate des entreprises (mal anticipée surtout dans les TPE et petites PME) sur certains métiers en tension liés à des carnets de commandes du moment. Mais cela ne doit pas devenir la règle de gestion de la formation initiale ou continue.

Trop de chefs d'entreprise ont sur le marché du travail un comportement de « *cueillette* ». Invitons-les à passer de la *cueillette* à la *culture*.

Deux leviers pour gérer la formation sont encore en jachère dans la plupart des entreprises :

Dans la plupart des entreprises où il a lieu, l'entretien individuel annuel est plus utilisé pour fixer des objectifs au salarié que pour écouter ses envies, les décrypter et les traduire en besoins de formations.

Ce tutorat interne est franchement sous-estimé. Il présente un triple intérêt : il diffuse au sein de l'entreprise les savoir-faire existants ; il renforce chez le tuteur la maîtrise de son savoir-faire ; il génère également chez lui un désir de compléter sa propre formation.

4.6. ... ET DU COTE DES POUVOIRS PUBLICS ?

Quels seront les salariés de demain, voilà la question de laquelle sortira la réponse aux problèmes de formation et d'insertion.

4.6.1. Changer les normes comptables

Serait-il possible que les chefs d'entreprise puissent gérer la formation continue dans la ligne budgétaire des investissements et non dans celle des coûts salariaux ?

4.6.2. Certains comportements de Pôle-emploi font question

Il semblerait d'après des reportages récents que Pôle-emploi sous-traiterait beaucoup de dossiers de chômeurs à des structures de reclassement privées. Le tri des chômeurs se ferait alors dans une logique d'efficacité immédiate : puisqu'on ne peut pas reclasser tout le monde, on s'occuperait des personnes le plus aisément reclassables au détriment de ceux qui auraient le plus besoin d'accompagnement. On connaît bien cette méthode dans l'industrie quand les

services logistiques ne peuvent pas satisfaire tous les clients : il vaut mieux gravement pénaliser 5% des clients et satisfaire tous les autres, plutôt que de saupoudrer la pénurie et de généraliser le mécontentement. La formule consacrée est « le maximum d'emmerdes pour le minimum de clients », cela se paramètre informatiquement. Le problème pour les chômeurs est que cette approche de traitement statistique du chômage tendrait à sacrifier les chômeurs les moins reclassables (car les moins formés).

Ces pratiques relativisent le discours politique sur la formation-outil d'insertion...

5. LA DOUBLE CRISE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Yves BAROU

5.1. UN PEU D'HISTOIRE

Les centres de FPA ont été édifiés, dans l'immédiat après-guerre, sur la base d'un principe simple : la reconstitution des situations de travail afin de mettre les stagiaires dans des contextes d'apprentissage les plus proches de la réalité de l'entreprise. Les moniteurs étaient choisis sur la base de leurs compétences reconnues et testées sur leurs aptitudes à s'approprier une méthode pédagogique fondée sur la progression dans les mises en situation.

L'AFPA s'est ainsi construite sur un modèle « intégré » où l'ingénierie de formation (à la fois pédagogique et certificative) tirait de l'analyse d'un métier (élément fédérateur) un processus d'orientation et de formation débouchant sur un certificat de formation professionnelle (CFP).

Des idées nouvelles ont avec le temps interrogé ce modèle, parfois avec raison, parfois avec excès en succombant aux modes du moment. Au total, cependant, ce modèle s'est avéré très efficace dans le contexte taylorien d'organisation du travail et ses résultats, en terme d'utilité sociale, ont été excellents.

Mais aujourd'hui le marché du travail, les emplois et les métiers ont changé rendant plus difficile la reproduction à l'identique du modèle original.

L'accélération des mutations technologiques, la polyvalence comme dépassement du taylorisme, l'apparition incessante de nouvelles formes d'organisation du travail, les exigences d'amélioration permanente nées de la globalisation croissante ainsi que l'allongement de la vie professionnelle bouleversent le monde du travail.

Les opérateurs de formation professionnelle se sont ainsi heurtés à plusieurs difficultés :

- le chômage de masse qui a détérioré le rapport à l'emploi de tous les opérateurs de formation,
- l'accélération des transformations des contenus d'activité liée aux innovations en matière d'outillage, de technologies, de matériaux,
- les organisations post tayloriennes du travail réduisant les dimensions prescrites du travail qui facilitaient la « référentialisation » des activités, la reconstitution de situations de travail dans les organismes de formation et les standards d'apprentissage,
- la réinternalisation des fonctions formatives par les entreprises notamment avec l'essor de l'apprentissage et des alternances mais aussi avec la montée en compétences des organisations et des salariés eux-mêmes,
- des trajectoires professionnelles de plus en plus discontinues,
- un clivage de la demande de formation entre une demande à caractère « social » (gestion de l'exclusion type RMI, publics en voie d'exclusion..) et une demande de formation tournée vers l'entreprise et le développement de sa compétitivité.

Faute de s'être renouvelé, le modèle initial est resté dans une conception classique où l'ingénierie de certification s'est autonomisée et où l'ingénierie de formation s'est « pédagogisée ». Les deux processus aboutissant à un appauvrissement de l'analyse du travail au moment même où celui-ci était traversé par de nombreuses transformations.

5.2. UNE CRISE SYSTEMIQUE

L'adéquation fine formation/emploi n'est ainsi plus suffisante pour gérer une vie professionnelle même si, paradoxalement, elle reste nécessaire pour pénétrer le monde du travail.

Il faut continuer à apprendre un métier mais la consolidation des compétences doit permettre la transférabilité des savoirs acquis et ainsi faciliter l'employabilité future.

Cette employabilité ne peut évidemment cependant être considérée comme acquise une fois pour toutes compte tenu des ruptures et des transitions auxquelles chaque salarié aura à faire face.

Il faut donc tout à la fois maîtriser un métier pour entrer sur le marché du travail, en particulier pour ceux, dont le nombre est sans cesse croissant, qui en sont durablement exclus, (et de ce point de vue il faut préserver les principes du modèle Afpa historique) mais le faire dans des conditions qui donneront au salarié le maximum de chances de «grandir» avec son emploi et ainsi de permettre une employabilité durable.

Enfin la situation économique n'est pas, paradoxalement, sans rappeler celle de l'après-guerre : 1,4 million d'emplois risquent en effet d'être délocalisés d'ici 2020 faute d'ouvriers et de techniciens disponibles et compétents!

Le nouveau rapport de force entre financeurs institutionnels et appareil de formation a transformé l'offre de formation en direction des demandeurs d'emploi ; au lieu d'être définie par les entreprises ou des certificateurs, celle-ci est désormais structurée par les modalités de financement et de prescription ou par des acteurs ne disposant pas d'expertise dans le domaine pédagogique.

Ce constat s'explique fondamentalement par la contradiction majeure de la période: la montée du chômage conduit à demander à l'appareil de formation de former plus de salariés en difficulté ou de demandeurs d'emploi avec moins de budgets. La crise économique rend la formation plus nécessaire mais plus difficile à financer. Cette contradiction se traduit par de multiples injonctions et réglementations, parfois paradoxales: tentations pour des formations low-cost sans référence à l'utilité sociale, demande d'individualisation des parcours d'abord pour des raisons économiques mais aussi en résonance au consumérisme ambiant, attrait du e-learning, demande légitime des exclus d'entrer le plus vite possible en formation alors même que les files d'attente s'allongent...

Dans ce contexte, les opérateurs de formation ont dû : d'une part amener leurs équipes de formateurs à accueillir des publics dont les besoins ne se limitent pas à l'acquisition d'un métier ; d'autre part faire évoluer leurs offres pour les rendre concurrentielles dans le cadre des nouvelles procédures d'achat des financeurs publics.

À cette prise du pouvoir du financier et du juridique sur la commande publique, le monde de la formation a réagi par une montée en puissance des théories pédagistes, avec un jargon ésotérique et abscons, rendant de fait plus difficile le lien avec l'entreprise.

Le microcosme de la formation professionnelle et particulièrement dans la sphère publique (aussi bien les opérateurs que les financeurs) a « brassé » depuis plusieurs années un ensemble de concepts en matière de pédagogie, mais sans en arrêter des définitions claires et partagées. Ainsi, les concepts « d'individualisation », de « personnalisation », « de sécurisation » des parcours, de « construction de projet professionnel », « d'individu acteur de son parcours », ou d'autres vocables ont fleuri ces dernières années comme autant de « sésames » mais qui nécessitent aujourd'hui des définitions opérationnelles pour se traduire réellement dans les organisations pédagogiques et dans l'offre de formation.

Il y a en conséquence une double crise, un double enjeu :

- repartir de l'économie et des emplois et non du social,
- dépasser la simple logique de marché.

5.3. REPARTIR DE L'ECONOMIQUE ET DES EMPLOIS ET NON DU SOCIAL

Avec la décentralisation la logique des publics a d'une certaine manière remplacée celle des emplois.

Chaque région a défini ses propres critères d'accès aux formations en privilégiant les publics, jeunes ou seniors, femmes ou hommes, qualifiés ou non qualifiés.

Et elle l'a fait en se focalisant sur les besoins régionaux. Mais dans le même temps, les travaux de prospective et de GPEC étant trop limités, les branches professionnelles n'ayant que peu de moyens au niveau régional et la montée du chômage les décourageants quelque peu, la question des emplois a été de fait reléguée au second plan.

Pourtant les difficultés de recrutement s'accumulent alors même que le chômage s'élève; il ne s'agit pas pour autant d'emplois vacants mais d'emplois qui disparaissent, qui se délocalisent! L'emploi reste volatile !

Les projections 2020 en particulier celle de Mc Kinsey, font état d'un risque de cumul d'emplois non pourvus et donc disparus et, simultanément, d'actifs définitivement écartés du marché du travail. Et dans les deux cas les chiffrages dépassent les 2 millions!
Pourtant former un actif c'est toujours pour lui ouvrir les portes du marché du travail!

Il faut donc remettre les choses à l'endroit et concentrer les dépenses sur les formations qualifiantes qui conduisent à l'emploi, c'est à dire sur l'investissement en formation et ne pas gaspiller les budgets en dépenses sans efficacité emploi, simple convenance personnelle ou parking.

L'exigence sociale ne disparaît pas pour autant. Il s'agit d'offrir à tous, sans discriminations, les mêmes possibilités d'accès à l'emploi. En relevant plusieurs défis: sans hébergement beaucoup, en particulier des femmes, n'ont plus accès à la formation; la pure logique de proximité conduit à priver les demandeurs d'emplois de l'accès aux métiers

d'avenir; les efforts d'accompagnement que porte majoritairement le secteur associatif sont essentielles mais sont de moins en moins financés...

5.4. DEPASSER LA SIMPLE LOGIQUE DE MARCHÉ

Avec la mise en concurrence systématique des actions pour les demandeurs d'emploi, le marché de la formation professionnelle qui avait trouvé son équilibre pour les salariés a été déséquilibré. Beaucoup de petits opérateurs se sont créés avec souvent du dumping social c'est à dire des formateurs en CDD embauchés seulement après le gain d'un contrat sans formation préalable ni pédagogie construite. Les prix baissent et la qualité encore plus! Précarité pour les formateurs, non-qualité pour les stagiaires, voilà la promesse de la marchandisation de la formation.

Tous les acheteurs, à l'instar de l'acheteur de telle ou telle grande surface portent une responsabilité. L'acte d'achat structure un marché ou le déstructure! L'acte d'achat conditionne la santé et la performance du tissu des fournisseurs. Et cela les allemands l'ont mieux compris que les français !

En l'occurrence le moins-disant conduit à des formations low-cost. Mais à la différence du transport aérien où un vol low-cost peut vous conduire de A à B, les formations low-cost conduisent, faute de qualifications, du chômage... au chômage !

Sont accusés, un peu rapidement, le carcan des marchés publics et les règles européennes. Les marchés publics offrent certes un cadre contraignant, bâti pour éviter la corruption, mais les critères d'achat sont libres et il appartient à tout acheteur de privilégier ou non la qualité, de privilégier ou non l'utilité sociale. Les règles Européennes sont, quant à elles, trop souvent invoquées par des acteurs sans courage qui préfèrent saper notre appartenance à l'Europe que prendre leur responsabilité !

C'est dans ce contexte que s'ouvrent les débats pour la réforme de la formation professionnelle. L'enjeu est de répondre à ces défis.

CAHIERS LASAIRE DEJA PARUS

1	CONCURRENCE DES PAYS A BAS SALAIRES ET EMPLOIS	<i>J. MAURICE,</i>
2	SERVICES DE PROXIMITE ET NOUVELLE CROISSANCE	<i>G. CETTE, P. HERITIER, V. SINGER</i>
3	LES NEGOCIATIONS SUR LE TEMPS DE TRAVAIL : UNE CHANCE A SAISIR POUR LA CROISSANCE ET L'EMPLOI	<i>J. MAURICE, D. TADDEI</i>
4	QUELS EMPLOIS POUR LES JEUNES NON QUALIFIES	<i>A-M GROZELIER</i>
5	SALAIRES ET EMPLOIS	<i>D. TADDEI</i>
6	INSTRUMENTATION DE GESTION ET EMPLOI : LES REDUCTIONS D'EMPLOIS DANS LES ENTREPRISES : PERFORMANCE ECONOMIQUE OU DETERMINISME GESTIONNAIRE ?	<i>H. BERTRAND</i>
7	L'EMPLOI DANS LA NOUVELLE ARCHITECTURE DE L'EUROPE	<i>D. TADDEI, B. TRENTIN</i>
8	LA MONNAIE UNIQUE	<i>A. GAURON, D. PLIHON</i>
9	LES ENTREPRISES SONT-ELLES RICHES OU PAUVRES ?	<i>M. FRIED, D. PLIHON, M. SABORD</i>
10	INEGALITES DES REVENUS	<i>P. MICHEL</i>
11	LES POLITIQUES DE L'EMPLOI EN FRANCE	<i>J. FREYSSINET</i>
12	REDUIRE LA DUREE DU TRAVAIL POUR FAIRE RECULER LE CHOMAGE : DE LA MACRO A LA MICRO-ECONOMIE, TENIR LES DEUX BOUTS DE LA CHAINE	<i>H. BERTRAND, J. MAURICE</i>
13	LES ENJEUX DE LA NEGOCIATION D'ENTREPRISES SUR LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL	<i>D. TADDEI</i>
14	QUELLES MARGES DE MANOEUVRES POUR LES ENTREPRISES SELON LEUR TAILLE ?	<i>M. SABORD</i>
15	DEVELOPPER LES SERVICES DE PROXIMITE OU L'EMERGENCE D'UN SECTEUR DE LA QUALITE DE LA VIE	<i>P. HERITIER</i>
16	LA DIMENSION DU DEBAT : RETRAITE PAR REPARTITION - RETRAITE PAR CAPITALISATION	<i>M. FRIED</i>
17	NEGOCIATIONS SUR LE TEMPS DE TRAVAIL : ACCROITRE L'EMPLOI OU LES HEURES SUPPLEMENTAIRES ? UNE EXPLORATION DES ASPECTS ECONOMIQUES ET FINANCIERS	<i>J. MAURICE, M. BECHET</i>
18	LE MODELE DE CROISSANCE NORD-AMERICAIN ET LA MONTEE DES INEGALITES SOCIALES	<i>B. BLUESTONE</i>
19	L'AVENIR DES SERVICES PUBLICS. UNE VISION PROSPECTIVE DE SYNDICALISTES	<i>M. BECHET</i>
20	QUELLE REFORME POUR LES RETRAITES ?	<i>M. FRIED</i>
21	L'EPARGNE SALARIALE : CONTRIBUTION AU DEBAT SUR LE PROJET DE LOI	<i>J. MAURICE</i>
22	LES CHANGEMENTS DANS L'EMPLOI ET DANS LES RELATIONS DU TRAVAIL	<i>DEBATS DU COLLOQUE</i>
23	VALEUR ACTIONNAIRE ET NOUVELLES FORMES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES	<i>M. FRIED, J.P. MOUSSY, D. PLIHON</i>
24	LES INEGALITES DE SANTE : UNE REALITE MECONNUE ET UN DEFI POUR FONDER ENFIN UNE POLITIQUE DE SANTE EN FRANCE ?	<i>J.-M. RODRIGUES, B. GARROS</i>
25	RESTRUCTURATIONS INDUSTRIELLES ET LEURS CONSEQUENCES SOCIALES	<i>M. FRIED, J. PEYREVELADE, J.P. AUBERT, D. BACHET</i>
26	EUROPE -EMPLOI-ELARGISSEMENT APPROFONDISSEMENT	<i>7^E RENCONTRE BIENNALE EUROPE-TRAVAIL-EMPLOI</i>
27	RETRAITE: LA REFORME FILLON, UNE REFORME QUI NE GARANTIT PAS L'AVENIR	<i>M. FRIED</i>
28	SANTE ET ASSURANCE MALADIE: QUELLE REFORME POUR UNE SOLIDARITE DURABLE?	<i>LASAIRE ECO AVEC LE CONCOURS D'ANDRE GAURON</i>
29	POUR SORTIR DU CHOMAGE DE MASSE, JALONS POUR UNE STRATEGIE	<i>J. MAURICE ET J.L. DAYAN</i>
30	LA REFORME DES NORMES COMPTABLES Un débat trop discret	<i>M. FRIED</i>
31	EUROPE, TRAVAIL, EMPLOI. L'EUROPE ELARGIE ET LA MONDIALISATION	<i>M. AGLIETTA, M. DEHOVE, J. FREYSSINET, P. HERITIER, JOËL MAURICE</i>
32	LE RETOUR DES POLITIQUES INDUSTRIELLES	<i>S. IDIR, P. POMMIER, M. FRIED, A. THOLONIAT, K. BOUABDALLAH, J.-L. GIBOU, P. HERITIER</i>
33	EUROPE ET MONDIALISATION : QUEL DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET QUELS EMPLOIS ?	<i>ACTES DU SEMINAIRE DE ST ETIENNE DU 20-10- 2006</i>

34	SEGREGATION URBAINE, CRISE DES BANLIEUES	<i>J. MAURICE</i>
35	DE LA CRISE DES SUBPRIMES A LA CRISE FINANCIERE	<i>M. FRIED</i>
36	LUTTER CONTRE LE RECHAUFFEMENT CLIMATIQUE ?	<i>J. MAURICE</i>
37	REGARDS SUR LA CRISE	<i>M. FRIED, J. FREYSSINET, A. GAURON, J. MAURICE, J. P. MOUSSY</i>
38	LES GRANDES AGENCES DE NOTATION INTERNATIONALES : LEUR ROLE ANNONCE DANS LA CRISE, VERS QUELLE REGULATION ?	<i>M. BARDOS</i>
39	SALAIRES ET CRISES	<i>J. MAURICE</i>
40	LES JEUNES ET L'EMPLOI	<i>G. MIGNOT</i>
41	DETTE PUBLIQUE ET CRISE	<i>J. MAURICE</i>
42	SUSCITER UNE NOUVELLE AMBITION POUR LA FRANCE	<i>H. BERTRAND, P. HERITIER, M. BARDOS, R. BOYER, P.M. DUGAS, A. GAURON, J.L. GIBOU</i>
43	UN INTENSE RENOUVEAU DE LA NEGOCIATION INTERPROFESSIONNELLE EN FRANCE	<i>J. FREYSSINET</i>
44	L'AGENDA SOCIAL 2011 : UN BILAN PROVISoire	<i>J. FREYSSINET</i>
45	OMBRES ET PERILS DU TRAITE MERKEL-SARKOZY QUELQUES SIMULATIONS ELEMENTAIRES	<i>J. MAURICE</i>
46	CRISE ECONOMIQUE ET RELATIONS SOCIALES ENJEUX IMMEDIATS ET PERSPECTIVES A LONG TERME	<i>J. FREYSSINET, J. MAURICE, A. GAURON</i>
47	REINDUSTRIALISER NOTRE PAYS : QUELLE METHODE ?	<i>COORDONNE PAR H. BERTRAND</i>
48	GESTION DE LA CRISE DE LA ZONE EURO : DECISIONS ET INTERROGATIONS	<i>M. FRIED</i>
49	FORMATION CONTINUE : METTRE LES VRAIES QUESTIONS SUR TABLE ?	<i>Y. BAROU, H. BERTRAND, J. FREYSSINET, LA A. GAURON, AM. GROZELIER, JF. LHOPITAL</i>