



La formation professionnelle : Pourquoi ? Pour qui ?

Par Jean-Marc Devaud

Face aux mutations actuelles, salariés et entreprises ont besoin les uns des autres pour s'adapter et rester performants. Cette adaptation doit commencer dès la formation initiale et se poursuivre tout au long de la vie. Pour être efficace, la formation nécessite une coopération entre tous les acteurs.

L'histoire de l'humanité montre à l'évidence que le progrès repose sur la transmission des savoirs et savoir-faire de génération en génération, et donc sur la formation. Chacun en est convaincu ; paradoxalement, en France, la difficulté à construire un système de formation professionnelle répondant à la finalité de la formation est avérée. La formation doit viser au développement des compétences à la fois pour faciliter l'insertion et les évolutions professionnelles des individus, et pour améliorer les performances des entreprises. Comment en est-on arrivé à une telle situation de complexité, alors que la formation constitue un outil utile et indispensable, tant à l'individu qu'à l'entreprise, et que tous deux ont un intérêt commun à ce qu'il leur donne satisfaction ?

LA FORMATION PROFESSIONNELLE DANS UN CONTEXTE BOULEVERSE

Il ne nous paraît pas opportun d'examiner en détail les raisons pour lesquelles la loi de 1971, à la suite de l'accord interprofessionnel de 1970, n'a pas atteint tous les objectifs proposés par ses concepteurs. Cette analyse des trente années écoulées ne présente d'intérêt que dans la mesure où elle peut permettre de

dégager des caractéristiques dont il devrait être tenu compte pour rendre plus efficace la formation professionnelle, dans un contexte profondément bouleversé par l'ampleur des transformations économiques, sociales et techniques. Quatre points méritent une attention particulière :

– La loi de 1971 a eu l'immense mérite de souligner l'intérêt de la formation pour l'entreprise et pour les salariés. À cette époque, ces derniers avaient en effet peu de chances, notamment les ouvriers, de connaître une évolution de carrière. En outre, grâce à

Jean-Marc Devaud est ancien directeur de la Formation et du Développement des organisations chez Pechiney. Depuis son départ en retraite, il est président du Groupement d'intérêt public (GIP) « Mutations des industries et des services » (Laboratoire de recherche en sciences sociales) et vice-président national du GARF (Groupement des animateurs et responsables de formation en entreprises). Il est coauteur de l'ouvrage : *Changer les organisations du travail*, INSEP Éditions, Paris, 1993, 127 p.

« il est essentiel que l'entreprise et le salarié deviennent effectivement les deux vrais bénéficiaires, en tant que client et acteur, de la formation »

un système de mutualisation pour le financement et à des procédures de concertation, cette loi a permis de nouer un dialogue permanent sur un thème constructif entre l'entreprise et les partenaires sociaux.

– En créant une obligation de moyens plutôt qu'une obligation de résultat, la loi a focalisé l'attention des entreprises et des partenaires sociaux sur la dépense¹. Ainsi, elle a donné de la formation la représentation d'une

charge sociale, plus que d'un investissement préparant l'avenir. La vision la plus partagée n'est pas positive. Tout concourt à apprécier la formation en fonction des francs dépensés et du nombre d'heures réalisées, indépendamment des résultats obtenus en termes de performance et de qualification.

– La primauté de la logique financière a fortement contribué à créer et à développer un marché de l'offre de formation, souvent éloigné de la demande et du besoin, privilégiant le « connu » à « l'utile », le « catalogue » au « sur-mesure ». Cette logique a pu se développer en raison du trop faible engagement des entreprises dans l'amélioration des compétences de leurs salariés. L'obligation fiscale faite aux entreprises représentait une « manne » pour les organismes de formation plus ou moins qualifiés. Beaucoup d'entreprises se libèrent encore de leur obligation au moyen d'un chèque adressé à un organisme de formation sans demande de formation en contrepartie.

– La loi de 1971 n'a pas atteint son objectif d'incitation et de deuxième chance dans la vie. Les salariés sont désresponsabilisés dans la gestion de leurs compétences. Le recours à la formation croît avec la qualification des salariés et la taille des entreprises ; la formation continue n'atteint donc plus les cibles prioritaires. Cette situation conduit à creuser l'écart entre les plus diplômés, qui continuent à se former et deviennent encore plus performants, et les non ou peu qualifiés qui risquent, de plus en plus, d'être exclus.

¹ Les entreprises sont dans l'obligation de consacrer au moins 1,5 % de leur masse salariale à la formation.

Aujourd'hui, ces points doivent être pris en compte pour rendre plus efficace le dispositif de formation professionnelle et lui permettre de réduire les inégalités d'accès à la formation. Mais dans un monde en constante transformation, il est essentiel que l'entreprise et le salarié deviennent effectivement les deux vrais bénéficiaires, en tant que client et acteur, de la formation ; celle-ci étant considérée, par l'un et par l'autre, comme un moyen stratégique de développement.

Les transformations de l'entreprise conduisent à donner progressivement aux salariés un rôle plus actif. Parallèlement, on observe que le citoyen souhaite prendre une part active dans les choix de société qui vont avoir une incidence sur sa vie personnelle. Cette double évolution souligne la nécessité d'avoir un maximum de cohérence et un continuum entre le système éducatif, qui façonne durablement l'individu, et la formation professionnelle, qui va l'aider dans son insertion et pour son parcours dans la vie active. En outre, les diplômés constitueront de moins en moins un passeport permanent pour conserver son emploi. La rapidité des évolutions techniques, comme les contraintes économiques, vont obliger les salariés à adapter leurs compétences pour pouvoir rester performants dans leur emploi. Ils devront donc se former « tout au long de leur vie ». Cette préparation cohérente et continue du citoyen et du salarié conduit à s'interroger sur les attentes des entreprises vis-à-vis de la formation initiale et sur les nécessaires adaptations de la formation continue.

LA MONTÉE DE L'INCERTITUDE DANS UN MONDE EN MOUVEMENT

Dans la formation initiale, en raison d'évolutions techniques ou de modifications dans le contenu des emplois, trop de formations construites « sur mesure », pour répondre aux demandes des entreprises, se sont avérées pratiquement inutiles à l'issue du long délai nécessaire à leur élaboration. Pour être efficace, il convient d'imaginer ce que seront les besoins des entreprises et des salariés dans les dix prochaines années, à partir des tendances lourdes qui vont structurer les entreprises, et qui émergent déjà. À titre d'exemple, citons en quatre :

- L'incertitude va être la norme du monde des

affaires. Déjà présente, elle ira croissante et conduira les entreprises à développer des structures réactives, non résistantes au changement. Les salariés devront se préparer à gérer, par eux-mêmes, cette incertitude ; pour ce faire, ils devront développer leurs capacités d'initiative, de réactivité, et leur employabilité afin de réussir leur mobilité.

- Les technologies de l'information offriront la possibilité de reconstruire les organisations sur des bases plus dynamiques. Pour les salariés, ces technologies faciliteront la compréhension et la gestion en temps réel de leur secteur d'activité ; elles seront une ressource pour l'autoformation et modifieront sensiblement les notions actuelles de temps et de lieu de travail.

- Un point clé des organisations sera le développement d'équipes décentralisées fonctionnant sur un mode interactif de leurs compétences et non sur le seul mode hiérarchique. L'équipe, unité de base de l'organisation, suppose un développement de la poly-compétence de ses membres.

- Le développement des services, l'externalisation croissante des fonctions non stratégiques de l'entreprise, une attitude « entrepreneuriale » plus marquée répondant à la préoccupation d'indépendance et d'un certain individualisme, conduiront à de nouvelles formes de relations contractuelles.

Ces tendances vont façonner les attentes des entreprises vis-à-vis des profils des salariés qu'elles embaucheront. Ils devront être :

- actifs pour être capables de réagir aux aléas, aux exigences nouvelles des clients, aux pannes, de situer leur activité dans l'ensemble du processus, d'avoir une approche pluridisciplinaire des problèmes ;
- solidaires, c'est-à-dire préparés à participer à des projets, à travailler en équipe et en réseau, et à privilégier les expériences conduites en commun ;
- créatifs en matière d'innovations, avec le goût de l'expérimentation, le recours à l'imagination et au raisonnement inductif ;
- communicants, pour être en mesure d'écouter tous les points de vue, de donner leur avis, de se faire comprendre.

DE NOUVELLES COMPÉTENCES POUR LES JEUNES

Pour parvenir à ce résultat, outre les savoirs fondamentaux largement évoqués dans le rapport Fauroux

« Pour l'école », il est indispensable de faire acquérir aux jeunes des compétences nouvelles au travers d'une formation technologique pour tous les élèves, d'une maîtrise des NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication), et d'une pratique des langues étrangères avec la découverte d'autres cultures. Il est tout aussi indispensable d'inventer ou de généraliser des modes d'apprentissages adaptés aux objectifs. Parmi les voies à développer, citons :

- l'organisation d'un processus progressif de professionnalisation qui débiterait pendant la formation initiale, notamment au travers de l'apprentissage, et d'une alternance intégrative construite en coopération entre le formateur, l'apprenant et l'entreprise, et organisant le lien entre le tuteur et le formateur ;
- l'élaboration de diplômes professionnels en nombre réduit, à partir des référentiels de métiers, couvrant plusieurs filières professionnelles ;
- des systèmes pédagogiques différenciés selon les individus : chacun ayant sa forme d'intelligence, aucune n'étant supérieure à l'autre ;
- des méthodes pédagogiques développant une approche pluridisciplinaire à partir de projets nés en équipe, une pratique de l'interactivité pour éveiller le sens critique, l'utilisation permanente des NTIC.

Il convient d'insister sur l'adaptation de la formation initiale pour assurer une bonne insertion professionnelle. En effet, dans ce domaine, il est urgent et fondamental d'améliorer le dispositif actuel, la concertation et la coopération entre le monde éducatif et le monde économique étant très insuffisantes. En outre, pour la formation continue, les discussions actuelles entre les partenaires sociaux au niveau interprofessionnel font espérer que le système en vigueur va, sans nul doute, évoluer vers une meilleure prise en compte des besoins des entreprises et des salariés. Il est déjà important et positif de souligner que l'évolution sera la conséquence d'un accord né du dialogue social et non d'un règlement imposé.

« Ce n'est pas
parce que sera
institué un droit
individuel
que la formation
sera de qualité
et répondra
à ses objectifs »

UN SOCLE POUR LE FUTUR DISPOSITIF DE FORMATION CONTINUE

Nous ne souhaitons pas entrer dans le détail des mesures qu'il conviendrait de prendre, dans le cadre du nouveau dispositif de formation continue. Nous voulons seulement évoquer quelques vérités de bon sens qui devraient constituer le socle des mesures à adopter pour répondre correctement aux objectifs des entreprises et des salariés.

- La formation professionnelle est un moyen et non une fin en soi. C'est un moyen pour atteindre un double objectif : participer à l'amélioration de la performance de l'entreprise et permettre l'évolution professionnelle des individus. Ces deux objectifs ne s'opposent pas ; bien au contraire, ils sont interdépendants et interactifs.
- La distinction entre la formation-adaptation et la formation-développement n'est pas opérationnelle : il s'agit d'une division de circonstance liée à la mise en œuvre des trente-cinq heures. Toute formation est adaptation et développement, chacun des termes pouvant être plus ou moins important selon les cas. Les distinguer ne fait qu'obscurcir et compliquer un débat qui réclame, au contraire, clarté et simplicité.
- Ce n'est pas parce que la formation sera reconnue comme un droit individuel que seront créées, pour autant, les conditions propres à inciter les salariés à s'investir dans la formation. Ce n'est pas parce que les citoyens ont le droit de vote qu'ils sont enclins à aller voter ; mais tout citoyen qui a le droit de vote devrait aller voter. Ce n'est pas parce que sera institué un droit individuel que la formation sera de qualité et répondra à ses objectifs ; ce n'est pas parce que seront attribués du temps et de l'argent pour asseoir ce droit que les résultats attendus seront obtenus.
- Comme son nom l'indique, mais comme cela est souvent oublié, la formation professionnelle doit être axée sur la professionnalisation, c'est-à-dire la maîtrise d'un métier et de ses diverses situations de travail. L'action de formation doit engendrer des résultats mesurables ou observables, accroître la qualification et améliorer la performance. Cela signifie d'une part, qu'elle est totalement liée aux besoins exprimés et évalués des individus et des entreprises et d'autre part, que les pédagogies utilisées doivent s'articuler autour des situations de travail.
- Si la formation professionnelle est un moyen indispensable pour assurer l'avenir des individus comme celui des entreprises, chacun des deux acteurs doit donc comprendre qu'il est coresponsable de sa réussite. Si l'individu a un droit à la qualification, l'entreprise doit contribuer à son développement ; si l'entreprise a le droit de s'organiser pour améliorer ses résultats, le salarié doit contribuer, par ses compétences, à cette amélioration.
- Les situations des entreprises et des individus sont de plus en plus diversifiées ; leurs réponses vis-à-vis du nécessaire développement des compétences sont très variables. Rien ne doit être fait qui puisse gêner ou freiner la mutation à laquelle les entreprises et les individus sont confrontés, à plus ou moins bref délai s'ils ne l'ont pas déjà entreprise, pour maintenir leur compétitivité. En outre, il est indispensable de ne pas alourdir les charges des entreprises qui n'ont pas encore, pour nombre d'entre elles, récupéré des conséquences de l'application des trente-cinq heures.
- L'émergence du concept de compétence, sans modifier radicalement la qualification, va la compléter et lui donner une nouvelle valeur. Le processus de validation de cette qualification doit être négocié par les partenaires sociaux. De même, il convient de définir un processus de certification des compétences acquises par l'expérience ou la formation. Ces deux processus sont indispensables pour assurer une véritable reconnaissance des compétences acquises, donner plus de crédibilité à la formation et faciliter la mobilité des salariés.
- La reconnaissance des résultats obtenus au travers de la validation de la qualification et de la certification des acquis professionnels est un élément apte à inciter les salariés à se former. Cependant, pour parvenir à surmonter le handicap actuel des inégalités d'accès à la formation, il est nécessaire d'aller plus loin. Il faut permettre à chaque salarié de développer un projet professionnel qui implique aussi bien dans son élaboration que dans sa mise en œuvre, la participation de l'entreprise ; ce projet doit viser à offrir au salarié de réelles opportunités d'évolution et de mobilité.

Cette évolution de la formation professionnelle continue doit conduire en priorité à sa réappropriation par ses deux « clients », coresponsables de sa réussite : l'entreprise et le salarié. Tout doit être organisé pour faciliter ce changement culturel : laisser les

expérimentations créer les bonnes pratiques plutôt que réglementer ; simplifier les règles actuelles, unifier le système de financement, privilégier le dialogue entre les partenaires sociaux, rapprocher les acteurs et les diplômés des réalités professionnelles. Au sein de cette double démarche d'évolution pour la formation initiale et la formation continue, un processus continu devrait se mettre progressivement

en place. Il marquera une rupture avec la conception artificielle de la vie morcelée en plusieurs temps, et sera aussi le signe d'une volonté d'offrir aux individus des chances nouvelles et solides d'une vie meilleure et aux entreprises un accroissement de leur compétitivité, conjuguée à une plus grande cohésion sociale.

Résumé

La formation professionnelle : Pourquoi ? Pour qui ?

Par Jean-Marc Devaud

Depuis trente ans, la formation professionnelle est un important élément du dialogue social. Malheureusement, en créant une obligation de moyens et non de résultats, la loi de 1971 a polarisé ce dialogue sur le financement et les procédures. La formation professionnelle s'est écartée de sa double finalité : favoriser l'évolution professionnelle des salariés et la compétitivité des entreprises. Face aux mutations actuelles, salariés et entreprises ont besoin les uns des autres pour s'adapter et rester performants. Cette adaptation doit commencer dès la formation initiale et se poursuivre tout au long de la vie selon un processus continu. Pour être efficace, la formation nécessite une coopération entre tous les acteurs et la volonté de ces derniers de répondre aux besoins de l'individu et de l'entreprise.