

CÉREQ ESSENTIELS 02

L'entreprise rend-elle compétent.e ?

6^e Biennale du Céreq

Arnaud Dupray, Céline Gasquet,
Florence Lefresne (coord.)

Céreq

Dans la même collection



20 ans d'insertion professionnelle des jeunes : entre permanences et évolutions
Coordonné par Thomas Couppié, Arnaud Dupray, Dominique Epiphane, Virginie Mora

Partie 1	L'ENTREPRISE REND-ELLE COMPÉTENT·E À TRAVERS SON IMPLICATION DANS LA FORMATION INITIALE ?	15
	La place des entreprises dans les systèmes de formation professionnelle. Une perspective comparative européenne <i>Eric VERDIER</i>	17
	Construire les compétences de demain dans le BTP <i>Antoine BONLEU, Olivier JOSEPH, Emmanuel SULZER, Marie-Hélène TOUTIN</i>	27
	Quand l'entreprise devient (aussi) organisme de formation <i>Claudine ROMANI</i>	37
	Les partenaires sociaux dans le paysage des certifications professionnelles <i>Pascal CAILLAUD</i>	47
Partie 2	L'ENTREPRISE REND-ELLE COMPÉTENT·E À TRAVERS LA FORMATION CONTINUE ET LE TRAVAIL ?	59
	Le travail au coeur de la montée en compétence des jeunes salariés <i>Christine FOURNIER, Marion LAMBERT, Isabelle MARION-VERNOUX</i>	61
	Renouveler les compétences, un enjeu fort pour les entreprises du numérique <i>Jean-Marie DUBOIS, Patrick ROUSSET, Laurence LIZÉ</i>	71
	Sous-traitance en chaîne : le maillon faible de la formation en entreprise <i>Jean-Claude SIGOT, Josiane VERO</i>	79
	L'entretien professionnel peut-il contribuer au développement des compétences ? <i>Laurence BARALDI, Christine DURIEUX</i>	91
Partie 3	LES CONSÉQUENCES DES TRANSITIONS NUMÉRIQUES ET ÉCOLOGIQUES SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET LE RÔLE DES ENTREPRISES	101
	De l'influence du numérique sur les compétences dans les entrepôts de la logistique <i>Mathieu HOCQUELET</i>	103
	Quand les compétences doivent s'adapter aux transitions écologiques et numériques <i>Nathalie Bosse</i>	113
	Conclusion <i>Florence LEFRESNE</i>	123
	Glossaire	135



INTRODUCTION

L'ENTREPRISE REND-ELLE COMPÉTENT.E ? POURQUOI ET COMMENT TRAITER CETTE QUESTION ?

 Céline GASQUET
Céreq

Pour sa 6^e Biennale¹, le Céreq a souhaité poser la question suivante : « L'entreprise rend-elle compétent.e ? ».

Ce choix résulte d'abord d'un constat d'évidence : nous croulons sous le terme « compétences ». Certes, ce n'est pas nouveau. Ce terme, dans le champ de l'emploi, de la formation et du travail, a déjà été largement utilisé et a déjà fait l'objet de nombreux débats. Mais il connaît un vif regain d'intérêt depuis quelques années, au point de prendre une importance sémantique jamais atteinte dans son usage, une forme de généralisation langagière et d'institutionnalisation. Cette place, qu'on le veuille ou non, qu'elle nous convienne ou pas, impose le terme et éclipse les autres. Différentes notions historiquement ancrées sont ainsi, en partie au moins, occultées, comme qualification, métier, professionnel, etc. Pour autant, cela ne doit pas nous empêcher, au contraire, d'en questionner la pertinence et le bien-fondé.

La notion de compétences a acquis une importance sémantique jamais atteinte dans son usage.

Le choix de cette question résulte aussi de l'envie, voire de la nécessité, pour le Céreq, d'aborder les questions relatives aux compétences, ce qu'il fait depuis longtemps. Les textes sur le sujet sont nombreux et on ne compte pas moins de trois ouvrages sortis en moins de cinq ans au début des années 2000 : *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques ; Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques et économiques d'une pratique gestionnaire* et enfin *Travail et reconnaissance des compétences*². Cette période a notamment été marquée par les débats sur le passage de la notion de qualification à celle de compétence. Sans les reprendre ici, nous pouvons retenir qu'après une période d'opposition forte entre les deux notions, cette polarisation a été dépassée et qu'elles semblent aujourd'hui complémentaires (Dubar 1996 ; Lichtenberger 1999 ; Oiry et d'Iribarne 2001), sans être pour autant « deux sœurs jumelles », pour reprendre l'expression d'Erwan Oiry (2005).

Retenons aussi, parmi la multiplicité des définitions proposées, que cinq grands traits peuvent caractériser la compétence :

- la compétence se centre sur l'individu ou sur un groupe d'individus (la dimension collective est importante). Ce n'est ni un poste de travail, ni une qualification codifiée ;
- la compétence est un savoir en actes qui s'éprouvent dans la réalité ; et la réalité que nous observons c'est celle du travail qui ne se réduit ni à un diplôme ni à un poste ;
- la compétence est une dynamique, donc elle s'acquiert, elle se développe, et il est important de comprendre comment ;
- la compétence s'inscrit dans une situation singulière, l'individu n'en est donc pas le seul responsable. Le contexte, notamment celui de l'entreprise, est essentiel ;
- enfin, la compétence doit pouvoir être observée, évaluée, mesurée et reconnue.

C'est bien sur ce concept que cet ouvrage se propose de cibler la réflexion, en mobilisant notamment le dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés (Defis). Dispositif de la statistique publique initié par le Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP) et

¹ Ce texte est une reprise de l'intervention prononcée par Céline Gasquet lors de l'introduction de la Biennale le 24 septembre 2020.

² Brochier, D. (coord.) (2002). *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*. Paris : Économica, coll. « Connaissance de la gestion », 179 p. ; Dupray, A., Guitton, C. & Monchatre, S. (dir.) (2003). *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*. Toulouse : Octares Éditions, 272 p. ; Cavestro, W., Durieux, C. & Monchatre, S. (dir.) (2007). *Travail et reconnaissance des compétences*. Paris : Économica, 224 p.

financé par France compétences, Defis est réalisé par le Céreq en interrogeant à la fois des salariés (16 000 salariés interrogés à cinq reprises entre 2014 et 2019) et des entreprises (4 500).

Liberté et responsabilité, adéquationnisme et performance économique : des éléments de contexte à prendre en compte

Traiter de la problématique des compétences aujourd'hui doit se faire en tenant compte de la société de la connaissance dans laquelle nous vivons, comme des transitions écologique et numérique et de leurs conséquences, actuelles et à venir, sur les métiers. Nous savons que face à ces transformations, les enjeux de développement des compétences sont énormes. C'est d'ailleurs à ces enjeux, accentués par la crise sanitaire et économique, que le Plan d'investissement dans les compétences (PIC) ambitionne de répondre.

D'autres éléments de contexte semblent également devoir être pris en compte. Nous pouvons en citer au moins trois : le couple liberté/responsabilité d'une part, l'adéquationnisme d'autre part et enfin la performance économique.

Pour commencer, liberté et responsabilité qui concernent les individus. Le mouvement d'individualisation des politiques, voire de notre société, attribue en effet à l'individu à la fois plus de libertés et de responsabilités... mais en quoi ces libertés sont-elles effectives ? Comment les individus peuvent-ils agir face à ces responsabilités ? Les enjeux d'égalité comme ceux de l'accompagnement doivent être posés. La responsabilité concerne aussi les entreprises, notamment avec le développement de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), avec la loi PACTE³ ou encore l'obligation de maintenir l'employabilité de leurs salariés. Mais là aussi, quelle est la réalité de cette responsabilité, et que recouvre-t-elle vraiment ? Concerne-t-elle les compétences des salariés ? Et de quelle responsabilité parlons-nous (Boutinet 2010 ; Genard 1999) ? *In fine*, il s'agit de poser l'enjeu du partage des responsabilités entre tous et de la coresponsabilité (Luttringer 2019).

Deuxième élément à prendre en compte, l'adéquationnisme. L'adéquationnisme c'est penser qu'il existe (ou qu'il doit exister) une correspondance forte entre une formation et une profession, c'est penser que les personnes exercent (ou doivent exercer) nécessairement les métiers pour lesquels elles sont formées. Or, le contexte actuel semble caractérisé par une ambition exagérée : les entreprises seraient en capacité d'identifier leurs besoins en compétences, pour aujourd'hui mais aussi pour demain, et il suffirait ensuite de mettre en face les bonnes formations pour y répondre. Il s'agit d'une sorte de fantasme un peu dangereux. Fantasme, car l'exercice est par nature délicat et il l'est tout particulièrement dans cette période de transition importante, numérique et écologique, impliquant des évolutions attendues mais en partie inconnues des besoins en compétences pour les fameux « métiers de demain ». Fantasme également, car rien ne garantit ensuite que les personnes formées exerceront le métier pour lequel elles ont été préparées. C'est ainsi le cas dans le BTP, comme le montre le chapitre d'Antoine Bonleu, Olivier Joseph, Emmanuel Sulzer et Marie-Hélène Toutin, qui voit les jeunes formés quitter ce secteur et ses métiers. Plus largement, les nombreux travaux sur le sujet montrent que moins

Identifier avec précision les besoins en compétences des entreprises, un fantasme ?

³ Loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises.

de la moitié des jeunes exercent en réalité un emploi en lien avec leur formation (Giret, Lopez & Rose 2005). Lorsque c'est le cas, ils n'en tirent pas d'avantages, notamment en termes de rémunération (Couppié, Giret & Lopez 2009).

Enfin, les enjeux de performance économique, la mondialisation et la concurrence accrue font peser sur les entreprises des exigences qui ne peuvent être négligées lorsque l'on réfléchit compétences et que nous cherchons à savoir si les entreprises peuvent rendre compétent.

Poser aujourd'hui la question « l'entreprise rend-elle compétent.e ? » doit donc se faire en tenant compte de tous ces éléments, chacun renvoyant à une vision spécifique des compétences. Et poser cette question, c'est à la fois se demander si l'entreprise *peut* rendre compétent et si elle *doit* rendre compétent.

L'entreprise *peut-elle* rendre compétent ?

Evidemment oui, l'entreprise peut le faire, et elle dispose pour cela de plusieurs leviers.

Si on accepte l'idée que formation et compétences sont liées, l'entreprise contribue au développement des compétences des individus en s'impliquant dans la formation professionnelle initiale. Cela se traduit dans un premier temps par l'usage des formations en apprentissage, dont la loi de septembre 2018 a largement assoupli les conditions : en permettant aux entreprises de créer leur propre centre de formation d'apprentis (CFA), en étendant l'accès jusqu'à 29 ans, en permettant de signer un contrat tout au long de l'année et en offrant la possibilité d'adapter la durée de formation comme la durée du contrat.

Cela passe ensuite par le rapprochement entre entreprises et établissements de formation, renforcé dans le cadre de la transformation de la voie professionnelle, qui se traduit également dans la politique en faveur des campus des métiers et des qualifications (et de la nouvelle génération de ces campus, dits d'excellence). Cela passe aussi par le rôle des partenaires sociaux dans l'élaboration même des certifications au sein des Commissions professionnelles consultatives (CPC), rôle accru par la loi de 2018, comme nous le montre le chapitre de Pascal Caillaud.

Toujours en acceptant ce lien entre compétences et formation, l'entreprise peut aussi rendre compétent en développant la formation professionnelle continue pour ses salariés. Une condition nécessaire, mais pas toujours suffisante. En particulier, nous ne pouvons ignorer les inégalités persistantes d'accès à la formation professionnelle continue, que nous rappellent les résultats de l'enquête Defis : si 30 % des salariés n'ont jamais eu accès à la formation depuis la fin de leurs études, c'est le cas de 51 % des non-diplômés et de seulement 21 % des diplômés du supérieur ; le taux d'accès des cadres est deux fois plus élevé que celui des ouvriers ; il y a deux fois plus de formés dans les entreprises de plus de 2 000 salariés que dans les entreprises de 10 à 20 salariés.

La question est donc à préciser : l'entreprise peut rendre compétent *via* la formation professionnelle continue, certes, mais rendre compétent qui ? Quand les moins qualifiés et les ouvriers accèdent à la formation, il s'agit beaucoup plus souvent d'une formation choisie et imposée par les employeurs, et cela alors même qu'ils ont aussi souvent que les autres le souhait de se former.

Au-delà de la formation, c'est par le travail lui-même que l'entreprise peut rendre compétent. Pour 55% des employeurs interrogés dans le cadre de Defis, les compétences s'acquièrent avant tout par le travail, sous réserve que certaines conditions soient remplies, quant au contenu même de l'activité, à son organisation et au modèle managérial, comme le montrent Christine Fournier, Marion Lambert et Isabelle Marion-Vernoux.

*Au-delà de la formation,
c'est par le travail lui-
même que l'entreprise
peut rendre compétent.*

L'entreprise peut également rendre compétent en développant une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), démarche qui lui permet d'anticiper et de mettre en œuvre les moyens nécessaires à l'adaptation des compétences de ses salariés. Mais Defis nous rappelle que les entreprises sont encore très (trop) peu nombreuses à la mettre en œuvre (Zizzo 2019). Et l'on sait combien il est difficile, notamment pour les plus petites d'entre elles, de savoir avec précision quels sont, et surtout quels seront, les besoins en compétences, individuelles et collectives. On sait combien il est difficile également de bien différencier ce qui relève d'un socle indispensable et apporté par la formation initiale, de ce qui relève davantage de l'adaptation-ajustement à une organisation, des technologies, etc. qui peuvent être plus ou moins spécifiques et transmises dans l'entreprise. Il n'existe pas de ligne de partage unique entre les deux mais, au contraire, une diversité de réponses selon les entreprises, leurs pratiques, le contexte, le pays, etc.

Au final, c'est sans doute par une approche globale et systémique, par l'articulation de différents canaux, par la combinaison d'une politique de formation, de pratiques RH et d'organisation du travail que l'entreprise peut réellement développer les compétences. Les combinaisons permettant ce développement sont alors diverses.

L'entreprise *doit-elle* rendre compétent ?

Si l'entreprise a la possibilité de rendre compétent, pour autant doit-elle le faire ? Si l'on se réfère à la loi, oui. L'entreprise a ainsi l'obligation de garantir l'employabilité de ses salariés... même s'il reste à savoir comment cette fameuse « employabilité » sera mesurée. L'enjeu est alors double. Il s'agit d'une part de clarifier les liens qui existent, ou pas, entre employabilité et compétences (Loufrani-Fedida, Oiry, Saint-Germes 2015). Cette question nous renvoie par exemple aux travaux mettant en avant la responsabilité des entreprises et de leurs pratiques RH sur le risque d'être au chômage et sur la durée de celui-ci, contribuant à réduire « l'employabilité » des individus (Salognon, 2008). Il s'agit d'autre part de prendre en compte la dimension centrale de la reconnaissance, de la mesure et de l'évaluation des compétences. Au-delà de ce cadre légal, l'entreprise ne rendra ses salariés compétents que si cet objectif rencontre son propre intérêt, en cohérence avec sa stratégie économique.

Le Céreq a montré que derrière l'opposition classique entre grandes entreprises, très formatrices, et petites entreprises qui formeraient moins, la réalité est un peu plus compliquée. L'enquête Defis révèle ainsi que toutes les PME n'ont pas le même comportement et que si, en moyenne, on constate un moindre recours à la formation professionnelle continue dans les petites entreprises, en réalité les pratiques varient selon leurs stratégies et le profil du dirigeant (Beraud & Noack 2018). Ainsi, plus du tiers des petites entreprises enquêtées dans Defis sont qualifiées d'« entreprises managériales ». Elles sont dirigées par des individus très majoritairement diplômés du supérieur, visant avant tout la croissance de l'activité de leur entreprise.

Pour cela, ils accordent une forte importance à tous les leviers stratégiques, la compétitivité des prix comme l'innovation et l'originalité des produits ou services. Dès lors, ces entreprises se distinguent par une politique de formation tout aussi développée et institutionnalisée que celle de grandes entreprises, ce qui se traduit par exemple par la désignation d'une personne dédiée à la formation.

Si l'entreprise doit rendre compétent, quels sont ceux qui en bénéficient et pourquoi ? Defis nous montre que lorsque les moins qualifiés et les ouvriers accèdent à la formation, il s'agit beaucoup plus souvent d'une formation choisie et imposée par les employeurs, et cela, alors même qu'ils ont aussi souvent que les autres le souhait de se former. Plus largement, Defis nous montre que les entreprises forment avant tout ceux et celles qu'elles souhaitent valoriser et promouvoir. Ainsi, les salariés dans des situations « bloquées » expriment autant que les salariés promus le souhait de se former, mais accèdent beaucoup moins à la formation (Melnik-Olive, Stephanus 2019). Tout l'enjeu de la sécurisation des parcours est ici posé : jusqu'où les entreprises sont-elles responsables en matière de développement des compétences ? On touche là à ce que l'on pourrait appeler une responsabilité formative de l'entreprise, et qui pourrait se rapprocher de ce que Martin Richer nomme « employabilité socialement responsable » (Richer, 2017). Il s'agit de prendre en compte l'empreinte sociale des pratiques des entreprises, d'apprécier la façon dont les entreprises rendent compétents leurs salariés, pour progresser professionnellement à l'intérieur de l'entreprise mais aussi à l'extérieur.

Vers une responsabilité formative des entreprises ?

C'est donc à l'ensemble de ces enjeux que les chapitres de cet ouvrage proposent de répondre.

Dans la première partie, le regard se porte du côté de la formation initiale. Eric Verdier propose une comparaison européenne de la place des entreprises dans les systèmes de formation professionnelle et pointe l'entre-deux de la situation française, entre une Allemagne marquée par la co-responsabilité et un Royaume-Uni où les entreprises n'occupent qu'une fonction secondaire dans la fabrique initiale des compétences des jeunes. Il indique aussi que dans chacun de ces trois pays, d'importantes tensions conduisent à faire évoluer l'implication des entreprises. Antoine Bonleu, Olivier Joseph, Emmanuel Sulzer et Marie-Hélène Toutin montrent ensuite comment les acteurs du BTP se mobilisent pour faire face à la fuite des jeunes formés, nombreux à quitter le secteur et ses métiers. L'implication des entreprises dans la formation peut aller jusqu'à la création de leur propre organisme de formation, comme l'analyse Claudine Romani. Ouverts à tous les publics et formant à toutes les certifications ces organismes bénéficient de nombreux atouts comme l'anticipation des besoins, la spécialisation et la renommée de l'entreprise perçues comme des garants de la qualité de leurs formations. Enfin, pour clore cette première partie, le regard d'un juriste, Pascal Caillaud, permet de pointer le rôle croissant des partenaires sociaux dans les instances décisionnelles des certifications, qui s'arrête néanmoins au seuil de la reconnaissance de celles-ci dans les classifications.

La deuxième partie de l'ouvrage s'intéresse à ce qui se déroule dans l'entreprise, et en particulier au rôle de la formation professionnelle continue et du travail. Christine Fournier, Marion Lambert et Isabelle Marion-Vernoux montrent ainsi que le développement des compétences des jeunes passe avant tout par le travail, à condition qu'ils bénéficient d'un environnement favorable, croisant contexte organisationnel et managérial et contenu de leur activité de travail. Le rôle de l'entreprise dans le développement des compétences est ensuite questionné par Jean-Marie Dubois, Laurence Lizé et Patrick Rousset dans le cas précis des entreprises du secteur

numérique. Ces entreprises sont confrontées à un enjeu essentiel, celui du renouvellement des compétences, dans un domaine où la création de valeur et la croissance sont fortement liées à l'évolution technologique. Les auteurs montrent que pour y faire face, les entreprises combinent politique de recrutement, effort de formation, tutorat et partage des savoirs. Un autre zoom est proposé par Jean-Claude Sigot et Josiane Vero qui mettent en évidence que le rôle des entreprises varie selon leur position dans la chaîne de valeur et que les salariés des sous-traitants en bout de chaîne sont les moins bien lotis en matière de formation. Enfin, au-delà de l'accès à la formation professionnelle continue, Christine Durieux et Laurence Baraldi interrogent la possibilité que l'entretien professionnel puisse lui aussi contribuer au développement des compétences des salariés. Mais face à un déploiement encore partiel du dispositif, le diagnostic apparaît encore peu concluant.

La dernière partie de l'ouvrage propose d'illustrer les conséquences des transitions écologique et numérique sur le développement des compétences et le rôle des entreprises au travers de deux exemples. Mathieu Hocquelet a étudié de près les transformations à l'œuvre dans les entrepôts logistiques. Sous l'impulsion d'évolutions technologiques, la logistique connaît des transformations productives profondes, tout en restant confrontée à des difficultés en matière de gestion de la main d'œuvre ouvrière. De son côté, Nathalie Bosse, en s'intéressant au déploiement des réseaux électriques intelligents (REI), montre que les compétences doivent dans ce cas s'adapter à la fois aux transitions énergétique et numérique. Condition essentielle de la transition énergétique, ces REI induisent en effet une évolution des métiers du transport et de la distribution d'électricité liée à l'intégration des technologies numériques au système électrique. Pour les entreprises, l'adaptation des compétences repose à la fois sur la formation continue et la formation initiale.

Pour finir, la synthèse proposée par Florence Lefresne tente de dégager de grandes lignes de force quant à la responsabilité des entreprises en matière de compétences des individus, responsabilité dont l'importance et la nécessité seront sans nul doute renforcées dans le contexte de crise sanitaire et économique que nous connaissons.

#BIBLIOGRAPHIE

Béraud, D. & Noack, E. (2018). La formation dans les petites entreprises, reflet de leurs orientations stratégiques. *Céreq Bref*, 369.

Boutinet, J.-P. (2019). Dans le champ de la formation professionnelle, quel partage de responsabilités pour aujourd'hui ? *Savoirs*, 50, 129-153.

Couppié, T., Giret, J.-F. & Lopez, A. (2009). Obtenir un emploi dans son domaine de formation : un enjeu très relatif dans l'insertion des jeunes (43-56). Dans *Formations et emploi*. Paris : Insee, coll. « Insee Références ».

Dubar, C. (1996). La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence. *Sociologie du travail*, 2.

Genard, J.-L. (1999). *La grammaire de la responsabilité*. Paris : les éditions du Cerf, coll « Humanités », 209 p.

Giret, J.-F., Lopez, A. & Rose, J. (dir.) (2005). *Des formations pour quels emplois ?* Paris : La Découverte, coll. « Recherches ».

Lichtenberger, Y. (1999). Compétence, organisation du travail et confrontation sociale. *Formation Emploi*, 67, 93-107.

Loufrani-Fedida, S., Oiry, E. & Saint-Germes, E. (2015). Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : grille de lecture théorique et illustrations empiriques. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(97), 17-38.

Luttringer, J.-M. (2019). L'extension du droit de la responsabilité contractuelle dans le domaine de la formation professionnelle continue. *Savoirs*, 50, 55-66.

Melnik-Olive, E. & Stephanus, C. (2019). La formation en entreprise accompagne les promotions mais fait défaut aux plus fragiles. *Céreq Bref*, 374.

Richer, M. (2017). Emploi et formation à l'heure de la RSE : pour une employabilité socialement responsable. *Education Permanente*, 213.

Oiry, E. (2005). Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? *Revue française de gestion*, 5 (158), 13-34.

Oiry, E. & d'Iribarne, P. (2001). La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification. *Sociologie du Travail*, 1.

Salognon, M. (2008). L'exclusion professionnelle : quelle implication des entreprises ? *Horizons stratégiques*, 1(7), 52-71.

Zizzo, C. (2019). Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ? France Stratégie, *Note d'analyse*, 77.



Toutes les publications du Céreq sur
www.cereq.fr

L'ENTREPRISE REND-ELLE
COMPÉTENT·E À TRAVERS
LA FORMATION INITIALE ?

LA PLACE DES ENTREPRISES
DANS LES SYSTÈMES
DE FORMATION PROFESSIONNELLE.
UNE PERSPECTIVE COMPARATIVE EUROPÉENNE

LA PLACE DES ENTREPRISES DANS LES SYSTÈMES DE FORMATION PROFESSIONNELLE

UNE PERSPECTIVE COMPARATIVE EUROPÉENNE

En Europe, deux grandes logiques sous-tendent l'implication des entreprises dans la formation des jeunes : celle d'une co-responsabilité *via* l'apprentissage (Allemagne) et celle d'une adaptation des qualifications générales, très hiérarchisées, obtenues en formation initiale (Royaume-Uni). Le système français mixe ces deux logiques, ce qui ne lui épargne pas tensions et difficultés .

Éric VERDIER



*Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST), UMR CNRS
7317, Aix-Marseille Université*

En vue de comparer la formation des jeunes, quelques grands traits sont classiquement pris en compte par la littérature (cf. #1 - Critères de référence d'une comparaison des systèmes de formation). Les modalités d'engagement des employeurs dans la formation professionnelle initiale jouent à l'évidence un rôle déterminant dans la configuration des systèmes nationaux (Hall & Soskice, 2001). À l'échelle européenne, prévalent en la matière deux grandes logiques d'implication des entreprises. Il s'avère que les systèmes des pays qui les incarnent au plus près, l'Allemagne d'un côté et le Royaume-Uni de l'autre, sont traversés de tensions qui conduisent à des évolutions marquantes lors de ces 15 dernières années. De longue date maintenant, le système français a mixé ces deux logiques, ce qui, pour autant, ne lui épargne pas tensions et difficultés qui, d'ailleurs, ne datent pas d'aujourd'hui. Dans quelle mesure l'actuelle crise sanitaire, économique et sociale change-t-elle la donne ?

Deux logiques polaires d'implication des entreprises dans la formation des jeunes

Cette opposition entre les systèmes allemand et britannique résulte de deux lignes de partage qui tiennent au rôle des entreprises dans la fabrique des compétences et à l'engagement collectif des employeurs dans la régulation institutionnelle de la formation.

Former dans l'entreprise : une responsabilité partagée en Allemagne

Dans ce pays comme dans les autres pays germaniques (auxquels on peut ajouter le Danemark), prédomine la référence à un métier en vue de permettre à tout jeune d'intégrer une communauté professionnelle par le biais d'un contrat d'apprentissage. La qualification est un ensemble intégré de savoirs diversifiés dont l'acquisition est encadrée par un règlement fédéral. Ce dernier engage formellement les employeurs et détaille par le menu le parcours de formation - trois ans en moyenne - que l'apprenti doit suivre dans l'entreprise en vue de valider ses acquis pour être déclaré apte à exercer son métier et à intégrer sa communauté de référence. L'entreprise est donc co-responsable, avec l'école professionnelle (*Berufsschule*), de l'issue de ce processus de formation et ne manquerait pas de voir sa légitimité de formatrice mise en cause si, trop souvent, ses apprentis échouaient aux épreuves du brevet professionnel. Une entreprise doit donc disposer de maîtres d'apprentissage efficaces et se coordonner avec la *Berufsschule* qui prend en charge la

#1 - CRITÈRES DE RÉFÉRENCE D'UNE COMPARAISON DES SYSTÈMES DE FORMATION

Pour comparer des systèmes de formation, sont classiquement pris en compte :

- **les modes d'accès** et donc le degré de sélectivité aux différents niveaux et filières d'enseignement (en dépend notamment leur ouverture aux différents groupes sociaux et/ou ethniques (Hamilton & Hurrelmann, 1993)) ;
- **l'importance relative des différents lieux d'apprentissage** possibles (établissement de formation *versus* apprentissage structuré ou pas sur le lieu de travail (Blossfeld & Stockmann, 1998)) ;
- **la priorité plus ou moins poussée donnée aux contenus académiques** vis-à-vis d'une formation (précoce) à des métiers ou des familles d'emplois (Prais & Wagner, 1985) ;
- **le degré de normalisation et d'institutionnalisation de la formation** (des curricula, des évaluations, des certifications standardisées *versus* une forte marge laissée aux instances locales (Allmendinger, 1989)) ;
- **le rôle des diplômes** comme dispositifs régulant à la fois (ou pas) le cheminement dans le système de formation et l'accès aux emplois (Buechtemann *et al.*, 1993) ;
- **le mode de coordination dominant** : par le marché, par l'État central ou encore par des instances collectives, paritaires notamment (Archer, 1979 ; Green, 1991).

formation générale et théorique. Aussi, par-delà la rémunération des apprentis qui doit être suffisamment attractive et varie sensiblement selon les branches, il incombe aux entreprises d'investir pour disposer d'une capacité de formation de qualité. L'implication dans l'apprentissage oblige donc tout employeur-formateur bien au-delà du contrat conclu avec le jeune apprenti.

C'est la raison pour laquelle cette responsabilité de l'entreprise est adossée à un engagement collectif des employeurs dans la régulation de l'ensemble du système de formation initiale des jeunes. En Allemagne, c'est sous l'égide d'une instance fédérale, le BIBB¹ - rattachée au ministère de l'Économie -, que les organisations patronales de branches négocient avec les syndicats de salariés le contenu légitime des compétences à acquérir dans l'entreprise, que constitue le règlement de formation (*Verordnung*) évoqué plus haut. Le brevet fédéral, qui clôt le parcours de formation, scelle le compromis social entre les représentations patronales et syndicales. C'est une règle à double détente : elle certifie les compétences acquises en formation, notamment au sein de l'entreprise, et elle reconnaît, par l'entremise de la convention collective, la qualification acquise, qui devient ainsi transférable sur le marché professionnel du travail correspondant (celui des mécaniciens par exemple). Les examens, à l'issue desquels sont délivrés les titres, sont organisés par les chambres de commerce et d'industrie qui sont fortement liées au monde de l'entreprise.

Bien évidemment, c'est aux employeurs qu'il revient de proposer des offres de contrats d'apprentissage sur un marché d'horizon fédéral mais qui se décline concrètement dans une perspective régionale, et cela d'autant plus que les écoles professionnelles sont de la responsabilité des *Länder*. En quelque sorte, par délégation de l'État fédéral, les branches professionnelles se voient confier la responsabilité du bien commun que constitue la formation initiale des jeunes – au point que l'on a pu parler de « *gouvernements privés de la formation professionnelle* » (Streeck & Schmitter, 1985). Mais les pouvoirs publics conservent la possibilité d'intervenir, s'ils estiment que cette délégation n'est pas exercée de manière satisfaisante, par exemple si le nombre de places d'apprentis se révèle trop insuffisant ou si le contenu des diplômes est manifestement décalé vis-à-vis des attentes qui s'expriment sur le marché du travail.

Au Royaume-Uni, la quête d'une autonomie individuelle à la rencontre d'opportunités entrepreneuriales

Dans ce pays, comme dans d'autres de culture anglo-saxonne, les entreprises n'occupent qu'une fonction secondaire dans la fabrique initiale des compétences des jeunes. C'est au sein du système éducatif – structuré par des établissements tant publics que privés – que les jeunes cherchent à acquérir des compétences générales et donc transférables sur l'ensemble du marché du travail. Ces compétences ne recouvrent pas seulement des niveaux et des connaissances académiques mais aussi des capacités transversales – aptitude à travailler en équipe, être en mesure de concevoir des initiatives et de défendre des argumentaires (ou encore *soft skills*). La détention de ces compétences générales est censée favoriser l'accès à une autonomie individuelle qui répond ainsi à l'idéal libéral des origines, congruent par ailleurs avec une flexibilité de l'emploi très marquée : l'individu doit être en mesure, grâce à ses compétences générales, de retrouver facilement un nouveau poste. Dès lors, ce qui incombe à l'entreprise britannique est *a priori* nettement plus réduit que chez son homologue

La responsabilité de l'entreprise britannique consiste à adapter en situation de travail les compétences des jeunes salariés.

¹ Bundesinstitut für Berufsbildung (Institut fédéral de la formation professionnelle).

allemande : sa responsabilité consiste à adapter en situation de travail les compétences académiques et transversales de ces (jeunes) salariés aux spécificités de ses emplois. D'où l'importance, au Royaume-Uni, des formations (informelles) en situation de travail.

Ainsi, le marché et les choix propres des différentes entreprises constituent les instances majeures de régulation de la formation des jeunes, en cohérence avec une offre de qualifications générales fortement hiérarchisées selon le niveau d'éducation et qu'il revient aux entreprises de spécifier une fois les recrutements opérés. Dans une telle configuration, les jeunes n'ont guère intérêt à s'engager dans des formations trop étroitement délimitées. Il reste que le fonctionnement de tout marché, plus particulièrement celui du travail, a besoin de règles et de repères collectifs. C'est ainsi qu'à la fin des années 1980, le gouvernement britannique entreprend de mettre sur pied des *National Vocational Qualifications (NVQs)*, autrement dit des certificats nationaux de qualification professionnelle dont l'économie est profondément différente de celles des brevets germaniques. D'une part, ils ne définissent pas des contenus ou des programmes de formation mais des standards de performance productive dans tel ou tel domaine professionnel, déterminés par des instances collectives formées des seuls employeurs. D'autre part, l'horizon de ces certificats est étroit puisque chacun correspond à une « brique de compétence », qui, associée à d'autres, forme un portefeuille individuel de compétences. Une caractéristique majeure de ces titres tient au fait qu'ils sont communs à la formation continue et à la formation initiale ; ils peuvent être acquis selon des modalités très diverses allant de programmes suivis dans des centres de formation spécialisés dans un domaine particulier jusqu'à la validation d'expériences acquises en situation de travail. Il s'agit ainsi de permettre aux offreurs de travail de faire valoir le plus clairement possible leur capital humain professionnel sur le marché du travail.

Vis-à-vis de ces figures polaires, il s'avère que les systèmes allemand et britannique ne sont pas homogènes, loin s'en faut : ils se différencient selon les branches et les régions notamment ; on y revient succinctement à propos des tensions qui traversent ces systèmes.

Des tensions de divers ordres font évoluer l'implication des entreprises

Par-delà des enjeux économiques et sociaux communs – une sévère récession en 2008, des objectifs partagés au niveau européen en matière de formation etc. –, les dynamiques endogènes à chaque système national formatent les évolutions les plus marquantes.

Un système dual allemand sous la pression conjuguée d'une diversification des parcours de formation et d'un rationnement de l'offre de places d'apprentis

Depuis le début des années 1990, de multiples tensions ont suscité des réformes successives. Malgré le déclin démographique, l'offre de places d'apprentissages est structurellement déficitaire pour diverses raisons : certaines entreprises ont mis en cause le bien-fondé du système dual (SD) peu apte à leurs yeux à ajuster rapidement les contenus de formation aux changements économiques, technologiques et organisationnels, notamment en raison des pesanteurs excessives du dialogue social ; dans certains *Länder* de l'Est, le SD a peiné à s'implanter faute de pouvoir s'adosser à des réseaux locaux d'entreprises suffisamment dynamiques. Face à ces pressions, le système dual a fait part de réelles capacités d'adaptation : l'apprentissage s'est déployé dans de nouveaux domaines des services et dans le champ des nouvelles technologies de l'information et de la communication ; de nouvelles règles ont en-

cadre les négociations entre partenaires sociaux de branche visant à réformer les formations existantes ou à en créer de nouvelles afin que leur durée soit sensiblement réduite. Enfin, et c'est plus controversé, des qualifications intermédiaires plus courtes ont été mises en place dans certains secteurs, comme le commerce, afin d'assouplir la fabrique des qualifications.

Ces réformes ne répondent qu'à une partie des enjeux parce qu'elles méconnaissent les tensions qui tiennent aux nouvelles dynamiques éducatives. En premier lieu, les évaluations décevantes des acquis des jeunes allemands à l'issue de la première enquête PISA en 2000 ont introduit des doutes sérieux quant à la qualité de l'enseignement dans les collèges menant aux métiers de l'artisanat et en amont, quant au bien-fondé d'une sélection précoce source d'inégalités croissantes. Ces interrogations ont été aiguës par une modification des parcours de formation tendant à privilégier les études secondaires générales : une partie significative de ces jeunes s'efforce, avec succès, d'obtenir des contrats d'apprentissage – *de facto* au détriment d'autres jeunes issus des collèges ouvrant sur l'apprentissage – alors même qu'ultérieurement, une fraction significative de ces lauréats de la formation professionnelle entreprend des études supérieures. En outre, avec l'augmentation des flux d'étudiants, embaucher des jeunes passés par la formation supérieure complétée par des stages devient une alternative pour des entreprises tentées de se rapprocher de comportements à la « britannique ». D'où, sous l'impulsion de *Länder*, l'émergence d'une tendance récente consistant à créer des formations en alternance dans l'enseignement supérieur.

Dans l'immédiat, à cette concurrence « par en haut », s'ajoute une pression supplémentaire « par en bas » : l'instauration, depuis le milieu des années 2000, d'un marché du travail peu régulé du fait des « mini-jobs » ou d'un recours élargi au travail détaché valorise la formation sur le tas d'une main d'œuvre peu payée et concurrence l'apprentissage traditionnel dans certains secteurs, comme dans l'industrie de la viande.

De l'ensemble de ces évolutions, ont résulté des difficultés croissantes d'accès à l'apprentissage pour certaines catégories de jeunes de bas niveau scolaire et pour partie issus de l'immigration. D'où, depuis maintenant plus de dix ans, la mise en place de dispositifs annexes de formation et de transition (*Übergangssystem*), sachant qu'ils ne préservent pas toujours leurs « bénéficiaires » de sérieux risques de stigmatisation. En outre, un nombre croissant de places d'apprentis n'est pas pourvu en raison de comportements discriminatoires de certains employeurs et du caractère peu attractif pour les jeunes de places dans un artisanat qui pratique des salaires bas face à la concurrence d'un travail dérégulé, sachant que les apprentis ne sont pas couverts par la législation du salaire minimum. Ainsi la cohérence structurelle du système dual est-elle doublaement affaiblie par le jeu du marché et l'attractivité de l'éducation générale.

En Allemagne, certaines catégories de jeunes rencontrent des difficultés d'accès à l'apprentissage.

Au Royaume-Uni, d'une réforme à l'autre, une légitimité incertaine de la formation professionnelle

Dès les premières années de la décennie 1990-2000, les *NVQs* ont peine à s'imposer comme des repères pertinents pour les entreprises, qui ont continué à se référer à des certifications préexistantes. Ces difficultés ont conduit les pouvoirs publics à concevoir des standards de formation initiale plus larges (*General NVQs*) pour les 16 ans et plus. Cette réforme n'a pas endigué le dualisme engendré par la forte sélectivité du système d'éducation. Jusque dans les années

2010, les taux de scolarisation après 16 ans baissent plus au Royaume-Uni qu'au sein des pays voisins, tandis que la proportion de jeunes *Neets* (*Not in Education, Employment or Training*) parmi les 15-29 ans restait significativement au-dessus de la moyenne européenne.

Deux évolutions ont diminué l'acuité de ces problèmes : le dynamisme d'un enseignement supérieur témoignant de la prégnance des compétences générales complétées par des formations en situation de travail ; une offre accrue de formation professionnelle doublée d'une relance de l'apprentissage. Plusieurs traits en font plus un dispositif de régulation des transitions sur le marché du travail que véritablement de qualification professionnelle : en moyenne, une durée assez faible (18 mois) ; un temps de travail assez long (30 heures au moins) ; une offre qui concerne majoritairement des personnes de niveaux de fin d'études secondaires (*Advanced Level*) au moins et peu les bas niveaux d'éducation ; un fort développement au-delà de 25 ans (46 % des entrants) avec un risque marqué de concurrencer l'emploi ordinaire ; des taux élevés de rupture du fait des désillusions de nombre d'apprentis ; une reconnaissance affaiblie par des certifications incertaines. Au total, les engagements des protagonistes restent fortement dépendants des opportunités individuels, des employeurs au premier chef.

En France, un système mixte hiérarchisant les implications des entreprises dans la formation de la jeunesse

À compter des années 1980, s'inspirant partiellement du modèle allemand, le système français hybride les deux logiques précédentes (Verdier, 2017). Créé en 1985, le baccalauréat professionnel devient le premier diplôme dont l'obtention passe obligatoirement par une période de formation en entreprise. Cette obligation est progressivement généralisée à l'ensemble des formations initiales. Depuis 1987, l'apprentissage peut concerner tous les diplômes à finalité professionnelle ; il fait l'objet de promotions périodiques de la part des pouvoirs publics et de nombre de branches. Mais à la différence de l'Allemagne, les qualifications professionnelles sont ancrées dans la hiérarchie des niveaux de formation qui étalonnent tant les filières générales que techniques. Le titre est donc d'abord une règle interne du système éducatif puis un signal à valider sur le marché, même si la reconnaissance des conventions collectives compte. Tout diplôme professionnel vise non seulement la préparation à un niveau de qualification mais aussi la poursuite d'études. Deux traits illustrent la prégnance de la logique des niveaux sur l'implication des entreprises.

À l'initiative d'établissements d'enseignement supérieur, l'apprentissage se développe à des niveaux de formation plus élevés que le bac alors que sa valeur ajoutée y est moins tangible et qu'il limite ainsi les ressources disponibles pour les niveaux de base. L'insertion des diplômés professionnels (du CAP à la licence professionnelle) d'une même spécialité dans la hiérarchie des niveaux d'éducation exprime une référence prédominante aux compétences académiques plutôt qu'à une logique de métier. Elle instaure une concurrence entre niveaux qui expose les titres du bas de l'échelle à la dévalorisation. La portée pratique et symbolique de la formation en entreprise s'en voit structurellement réduite.

Le niveau d'engagement collectif des employeurs est laissé à la discrétion des organisations professionnelles, dont il résulte une diversité des pratiques des branches et en leur sein, d'une entreprise à l'autre. Cela se traduit par une alternance d'une qualité hétérogène, « intégrative » dans certains cas, c'est-à-dire fondée sur une coordination étroite entre CFA et entreprise, « juxtapositive » dans d'autres, laissant l'apprenti naviguer tant bien que mal d'un espace à l'autre. Le

renforcement des compétences des branches au détriment des Régions ne risque-t-il pas, dans certains cas, d'accroître cette tendance ?

En matière de régulation de la formation professionnelle, les partenaires sociaux sont restés cantonnés au statut de supplétifs des pouvoirs publics, au regard de la création et de la rénovation des contenus des diplômes, de la gestion des places de formation sous statut scolaire, des modalités de certification des savoirs. Si les contrats d'adaptation et de qualification (aujourd'hui de professionnalisation) ont connu un réel développement au sein des entreprises, il s'avère que dans certaines branches comme la banque, leur succès a été concomitant du fait qu'ils sont progressivement devenus des supports de formation initiale.

Conclusion

D'un contexte sociétal à l'autre, l'impact de la crise sanitaire, qui sévit depuis mars 2020, devrait varier de manière sensible. En Allemagne, un pays dans lequel la qualification professionnelle relève d'investissements individuels et collectifs inscrits dans la longue durée, une fois encore, le système dual devrait se révéler globalement contra-cyclique :

le nombre de contrats d'apprentissage pourrait même progresser témoignant de l'ancrage persistant des entreprises allemandes dans un « capitalisme patient ». À l'inverse, le caractère opportuniste du comportement de nombre d'employeurs britanniques en matière de formation professionnelle pourrait se traduire par un recul marqué des embauches d'apprentis comme le laissait déjà présager la baisse du nombre de contrats en 2018 suite à l'instauration d'une taxe relativement modeste destinée à financer l'apprentissage. Toutefois, d'amples incitations publiques prenant en charge les coûts de l'apprentissage et/ou en relâchant l'encadrement réglementaire des employeurs pourrait limiter ou même inverser la tendance.

En Allemagne, le système dual devrait se révéler contra-cyclique.

En France, la place croissante donnée aux branches professionnelles et aux entreprises dans la régulation de l'apprentissage en lieu et place des collectivités publiques régionales pourrait conférer un caractère clairement procyclique à l'apprentissage, sauf si la représentation des employeurs se voyait investie, subventions publiques à l'appui, d'une mission d'intérêt général. Néanmoins, là encore, l'hétérogénéité des choix des branches devrait être manifeste : des activités économiques telles que la construction, maintiendraient peu ou prou un investissement conséquent dans l'apprentissage et dans les qualifications des métiers tandis qu'à l'inverse, les comportements plus opportunistes dans une branche comme l'hôtellerie-restauration se traduiraient par une baisse plus marquée des effectifs employés sous statut d'apprentis.

#BIBLIOGRAPHIE

Allmendinger, J. (1989). Educational Systems and Labour Outcomes. *European Sociological Review*, 5(3), 231-50.

Archer, M. (1979). *Social Origins of Educational Systems*. London: Sage.

Blossfeld, H.-P., Stockmann, R. (1998). *Globalization and Chances in Vocational Training Systems in Developing and Advanced Industrial Societies*. New York: Sharpe.

Buechtemann, C., Schupp, J. & Soloff, D. (1993). Roads to Work: School-to-Work Transition Patterns in Germany and the US. *Industrial Relations Journal*, 24(2), 97-111.

Hall, P.-A. & Soskice, D. (2001). An introduction to varieties of capitalism. In P.A. Hall & D. Soskice (Eds.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (1-68). Oxford: Oxford University Press.

Hamilton, S., Hurrelmann, K. (1993), School-to-Work Transition in Germany and the United States. *Teachers College Record*, 96, 329-344.

Prais, S., & Wagner, K. (1985). Schooling standards in England and Germany. *National Institute Economic Review*, 112, 53-76.

Streeck, W. & Schmitter, P. C. (1985). Community, market, state and associations? The prospective contribution of interest governance to social order. In W. Streeck & P. C. Schmitter (Eds.), *Private interest government: Beyond market and state*. London: Sage.

Verdier, E. (2017). Comment rendre compte des changements qui affectent les systèmes nationaux de formation tout au long de la vie ? Entre cohérences structurelles et hybridation. *Education Permanente*, 213, 13-28.



Toutes les publications du Céreq sur
www.cereq.fr

CONSTRUIRE LES COMPÉTENCES DE DEMAIN DANS LE BTP

Si le BTP attire de nombreux apprentis et leur offre une bonne insertion, il ne parvient cependant pas suffisamment à les garder et à les stabiliser dans ses emplois. La revalorisation des métiers est un des défis relevé par les acteurs du secteur, quand la conjoncture ne vient pas porter un coup d'arrêt aux recrutements.

Antoine BONLEU

Département Travail, emploi et professionnalisation (DTEP), Céreq

Olivier JOSEPH

Département Entrées et évolutions dans la vie active (DEEVA), Céreq

Emmanuel SULZER

Département Travail, emploi et professionnalisation (DTEP), Céreq

Marie-Hélène TOUTIN

Clersé, UMR-CNRS 8019, université de Lille, centre associé au Céreq de Lille



Malgré des formations reconnues de longue date et une bonne insertion des jeunes formés à ses métiers, le secteur du BTP est confronté à des défis importants : limiter la déperdition due aux abandons dans ses filières de formation, renforcer l'attractivité de ses métiers pour fidéliser ses salariés et enfin attirer et développer de nouvelles compétences en lien avec les transitions écologiques et numériques. Les formations initiales et continues sont au cœur de ces défis, à condition toutefois de ne pas subir les effets d'une forte sensibilité à la conjoncture.

À court-terme, la crise sanitaire et le confinement du printemps 2020 menacent à la fois l'emploi et les jeunes en formation dans le secteur. À plus long terme, les rénovations et les innovations techniques dans le bâtiment qu'appelle la nouvelle donne en matière de performance énergétique devraient pouvoir constituer de nouveaux leviers pour répondre à ces enjeux.

Une offre de formation initiale adaptée au tissu économique, favorisant une bonne insertion professionnelle

Au sein des formations professionnelles initiales du BTP, les apprentis sont majoritaires : selon les données de l'enquête Génération, 58 % des jeunes sortant d'une formation du BTP en 2013 étaient en apprentissage, contre seulement 18 % pour les formations hors BTP. Cette surreprésentation est particulièrement forte au niveau CAP (79 %) et bac pro (45 %). Elle est à rapprocher de la structure économique sectorielle très spécifique, polarisée entre « *quelques majors¹ prédominantes en termes d'emplois et de capacités de production, et plus de 90 % d'entreprises de moins de 10 salariés, avec, au milieu, quelques poids lourds, bâtisseurs régionaux* » (responsable de branche). Selon leur taille et surtout selon leur configuration productive, les entreprises opèrent des choix quant au niveau de formation et à la nature de la certification de leurs futurs salariés.

1 - MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Le Céréq a réalisé, en 2019, une étude sur l'offre de formation dans le BTP pour le compte de Constructy, opérateur de compétences pour ce secteur. L'objectif était triple : qualifier la dynamique des diplômés du BTP ; préciser les parcours de formation et d'insertion des diplômés du BTP ; et instruire les enjeux du développement des formations du supérieur par alternance aux métiers du BTP. Cette étude a combiné une approche qualitative par entretiens auprès d'une vingtaine d'acteurs impliqués dans la relation formation-emploi dans le champ du BTP, et l'exploitation de différentes sources d'information sur les formations initiales.

Pour les formations du second degré et les BTS, les données sont issues de la base de données de la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP). Pour les formations de l'enseignement supérieur, les données proviennent des bases de la Sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques (SIES) et de la DEPP.

L'offre de formation « BTP » concerne, pour l'année 2017-2018, 197 000 élèves inscrits dans les formations professionnelles de l'enseignement secondaire de l'Éducation nationale. Parmi eux, 35 % sont inscrits en CAP ou équivalent, 60 % en bac professionnel et bac technologique et 5 % en brevet professionnel. Dans l'enseignement supérieur, on dénombre 68 000 inscrits pour l'année 2017-2018, dont 41 % en BTS, 12 % en DUT, 15 % en licence professionnelle et 32 % en formation d'ingénieur.

L'analyse de l'insertion des primo-sortants de formation BTP (identifiés à partir du code diplôme des formations qui préparent aux métiers cibles du domaine d'activité) a été réalisée à partir des données de l'enquête 2016 auprès de la Génération 2013 du Céréq.

¹ Le secteur du BTP se caractérise par l'existence de trois grandes entreprises à dimension internationale nommées « majors » (Vinci, Bouygues et Eiffage), qui côtoient une majorité de petites entreprises, artisans et TPE pour la plupart.

Ainsi, le bac professionnel semble moins mobilisé par les PME, les TPE et les artisans, au profit d'un CAP reconnu comme premier niveau de qualification avéré. Mais il est apprécié et demandé par les grandes entreprises, où les activités sont sans doute plus segmentées, et où il peut constituer l'antichambre d'une poursuite d'études en BTS. Si les d'enchaînements CAP - BTS sont peu fréquents, les parcours multi-CAP ou du CAP vers le BP (uniquement accessible en apprentissage) apparaissent pour les PME comme des idéaux-types des parcours de formation et d'acquisition des compétences.

Le bac pro est apprécié et demandé par les grandes entreprises.

Comme l'ensemble des jeunes arrivant sur le marché du travail, ceux formés dans les filières du BTP s'insèrent d'autant plus facilement à l'issue de leur formation qu'ils ont obtenu un diplôme, d'une part, et qu'ils ont suivi leur formation en apprentissage, d'autre part (Coupié & Gasquet, 2018 ; Arrighi & Gasquet, 2006 ; Cart, Léné & Toutin, 2018).

Les jeunes diplômés du secondaire des filières BTP en 2013 connaissent de meilleures conditions d'insertion que leurs homologues d'autres filières. Au printemps 2016, trois ans après la fin de leurs études, près de sept jeunes primo-sortants sur 10 (68 %) occupent un emploi, et à niveau de diplôme égal, les jeunes formés dans le BTP sont plus fréquemment en emploi que les autres. Le taux de chômage des jeunes diplômés du secondaire est également nettement plus faible que celui des jeunes sortis d'autres filières au même niveau. Cet avantage se retrouve tout au long des trois premières années passées sur le marché du travail : ainsi, par exemple, les titulaires d'un CAP du BTP en 2013 ont passé 67 % de leur temps en emploi au cours de leurs trois premières années de vie active, contre 58 % des jeunes titulaires d'un CAP hors BTP (cf. Tableau 1). Plus globalement, près des deux tiers des jeunes formés au BTP ont une trajectoire d'emploi durable, contre seulement une courte majorité pour les jeunes de même niveau de diplôme hors BTP.

Tableau 1

Part de temps passé en emploi et au chômage selon le niveau et la voie de formation au cours des 3 premières années de vie active, Génération 2013 (%)

	Jeunes formés dans le BTP		Jeunes formés hors du BTP	
	En emploi	Au chômage	En emploi	Au chômage
Niveau d'études				
Non diplômés	45	42	33	40
CAP	67	28	58	31
Bac pro, brevet professionnel...	76	16	65	19
<i>Ensemble des diplômés du secondaire</i>	63	22	71	22
<i>Ensemble des sortants du secondaire</i>	63	28	56	27
Diplômés du supérieur	74	18	80	12
Voie de formation				
Scolaire	57	32	65	20
Apprentissage	70	24	75	18
Ensemble	65	27	67	20

Source : Génération 2013, enquête 2016.

Mais des abandons en cours d'études et un départ vers d'autres secteurs

Cette insertion professionnelle favorable des sortants des filières de formation BTP ne doit pas cacher les difficultés auxquels les acteurs du secteur sont confrontés.

En premier lieu, un nombre important de parcours de formation dans le BTP restent inachevés : selon l'enquête Génération, le taux de sortants non diplômés est de 27 %, contre 13 % dans les autres filières. Les jeunes en apprentissage représentent 60 % de ces sortants sans diplôme (seulement 17 % pour les formations hors BTP). La problématique des ruptures des contrats d'apprentissage est ainsi au cœur des difficultés du secteur, où le taux de rupture est supérieur à la moyenne intersectorielle (33 % contre 26 % en 2017, selon les données 2019 de la Dares). Le BTP pâtit d'un cumul de facteurs qui hausse mécaniquement ce taux : il est composé d'une majorité de PME et TPME et embauche une part plus importante d'apprentis de moins de 18 ans, deux caractéristiques qui augmentent les risques de ruptures de contrats (Aubertin, Lecoer & Moreau, 2018).

La problématique des ruptures des contrats d'apprentissage est au cœur des difficultés du secteur.

En second lieu, le secteur semble confronté à un déficit d'attractivité de ses métiers. Seuls 44 % des jeunes formés dans le BTP exercent leur premier emploi dans le secteur, cette proportion s'élevant à 54 % pour les apprentis et tombant à 29 % pour les jeunes sortis d'une formation scolaire. Trois ans plus tard, ils ne sont plus que 39 % à travailler dans le secteur (45 % pour les apprentis et 29 % pour les scolaires) (cf. Schéma 1). La présence de ces jeunes dans le BTP est encore plus faible si l'on s'intéresse à l'accès aux métiers cibles, autrement dit à l'exercice d'une profession du BTP dans une entreprise du secteur. L'alimentation des métiers du bâtiment dans le secteur BTP ne concerne ainsi que 35 % des formés lors de leur premier emploi (44 % des apprentis et 21 % des scolaires) et 29 % lors de leur emploi au printemps 2016 (38 % des apprentis et 18 % des scolaires), trois ans après leur sortie de formation.

Schéma 1

Poids des métiers cibles dans l'insertion des jeunes formés dans le BTP

Situation lors du premier emploi



Situation trois ans après la sortie de formation



Source : Génération 2013, enquête 2016.

Une politique de formation sensible aux retournements de conjoncture

Secteur très sensible à la conjoncture, le BTP a connu dès la fin des années 2000 une période de contraction économique prononcée qui a pesé sur l'offre de formation. Cette crise durable a affecté en particulier l'offre de contrats d'apprentissage, le bâtiment faisant partie des secteurs où le nombre de postes d'apprentis a le plus diminué, avec une baisse de 27 % entre 2009 et 2014, selon les chiffres de la Dares (Pesonneil & Zamora, 2017).

Cette récession a également entraîné le départ de jeunes formés aux métiers du BTP vers d'autres secteurs, moins réactifs aux aléas de conjoncture, et surtout mieux valorisés en termes de positionnement professionnel. Lors des périodes de reprise économique, la question se pose d'un possible retour vers le BTP de ces compétences perdues.

Du point de vue des entreprises, on observe qu'une longue période de contraction économique favorise le développement de certaines pratiques qui dégradent les conditions de travail et d'emploi (appel au travail dissimulé, mobilisation de travailleurs détachés...). Les stratégies de braconnage de main d'œuvre sont susceptibles de décourager l'appétence des acteurs à mobiliser la formation, par peur de perdre le collaborateur qu'ils auraient formé, salarié confirmé ou apprenti.

Dans le cas des stratégies de sous-traitance développées par certaines majors qui parfois « *ilôtisent* » les marchés une fois gagnés et « *découpent le boulot* », la question est de savoir si « *elles vont vraiment participer à la création des compétences, avec l'apprentissage partagé par exemple, ou bien déléguer, voire externaliser la création de compétences aux PME ?* » (acteur de la formation professionnelle en région). Or, pour le même interlocuteur, « *la plupart des PME très dépendantes des majors n'ont pas les reins assez solides économiquement pour former : pas de visibilité des chantiers et de leur nature, pas le temps surtout de former puisque leur avantage c'est de travailler à moindre coût* ».

« La plupart des PME très dépendantes des majors n'ont pas les reins assez solides pour former. »

Pour les PME autonomes installées sur des niches, la mobilisation de la formation reste « *fragile et surtout répond avant tout à des besoins individuels, spécifiques, peut-être éloignés du point de vue de l'intérêt du secteur dans sa globalité* » (représentant de la branche). Plus encore, la durée de vie des entreprises devient un facteur problématique pour la création des compétences dans un futur proche. Enfin, le secteur est aussi confronté à la question de l'impact du développement des micro-entreprises ou de l'activité sous forme auto-entrepreneuriale, pour lesquelles l'accès aux canaux de création et de renouvellement des compétences par la formation est plus difficile.

Une volonté de renforcer l'attractivité des métiers et la sécurisation des parcours

Face à ces difficultés, les acteurs du BTP misent sur le développement de l'attractivité des professions et des formations. Concernant les premières, il s'agit de mettre l'accent sur les aspects positifs des métiers du BTP, sur leur diversité, sur l'importance des innovations dans le travail (tablettes), et surtout sur la transformation des métiers et/ou l'évolution sensible des compétences requises dans l'exercice de l'activité professionnelle.

En effet, les matériaux, les produits et les services ne cessent de se diversifier. La valorisation du secteur porte aussi sur l'inscription dans la transition et la performance énergétiques, avec des exigences renforcées en matière de labellisation de produits, de process, d'environnements (normes HQE, C2C, réglementation BEPOS dans le cas des normes pour des bâtiments à énergie positive²). La présence entérinée de l'intelligence artificielle ou la digitalisation des pratiques de travail concrétisées par la « maquette numérique » BIM (*Building Information Modeling*), engendre des « phénomènes d'hybridation » diffus sur les compétences et transforme les activités de travail. Enfin, face à une logique accrue de rentabilité de l'activité de production, nombre de métiers passent d'une culture de l'expertise à celle de management d'un centre de profit, avec un renforcement de la logique gestionnaire des chantiers. La présentation des métiers met donc en avant l'ajout de dimensions administrative, humaine et commerciale venant renforcer un panel de compétences techniques.

L'accent est mis également sur la transformation des formations qui doit se traduire par un effort de visibilité. Si celles du secondaire sont réputées facilement identifiables, les formations du supérieur, multibranches et centrées sur des fonctions support et connexes, sont jusqu'à présent peu visibles. L'objectif des acteurs de la branche est double. D'une part, rendre plus lisible ce paysage des filières du supérieur par des échanges avec les établissements offreurs de formations ; d'autre part, s'appuyer sur la nature transversale des contenus de formation pour en faire un point de force. Ainsi des intitulés de formations tels « techniques et managériales », « techniques et environnementales », « techniques et tournées vers le verdissement des métiers », qui renvoient à des combinaisons de compétences dans les contenus et référentiels de formation, peuvent constituer un argument d'attractivité.

L'action des acteurs de la branche BTP porte aussi sur la sécurisation des parcours grâce à une politique renouvelée de lutte contre les ruptures de contrat d'apprentissage. La prévention, avec l'appui technique du CCCA-BTP³ et de l'organisme professionnel de prévention du BTP (OPPBTB), passe entre autres par l'accompagnement dans l'écriture et la signature des contrats en présence, si possible, des trois parties (jeune, entreprise et CFA), pour expliciter les droits et devoirs de chacun, et présenter les solutions d'appui en cas de difficulté. Il s'agit aussi d'accompagner les jeunes au quotidien, avec la prise en compte de freins périphériques (logement, problèmes familiaux, santé...). Les entreprises ont leur rôle à jouer, et la démarche des acteurs de la branche vise à sensibiliser les employeurs et les maîtres d'apprentissage au fait qu'un apprenti est un professionnel en construction, que « *l'apprentissage c'est du temps investi, et que cela ne rapporte pas tout de suite* » (responsable d'un centre de formation en apprentissage de la branche).

Conclusion

Dans la démarche qui vise à construire les compétences de demain en s'appuyant sur la formation initiale, le BTP a dû s'adapter, ces dernières années, à un cadre en pleine transformation suite aux réformes de la formation professionnelle initiale, de l'apprentissage, du cadre réglementaire des certifications et de la gouvernance territoriale. De plus, alors que les différents acteurs locaux impliqués dans le champ du BTP s'appropriaient ce nouvel environnement et ses opportunités, la crise liée au Covid est venue ébranler une expertise et un équilibre en cours de reconstruction.

² HQE : haute qualité énergétique - C2C : Cradle to Cradle - BEPOS : Bâtiment à énergie positive.

³ Le CCA-BTP est un organisme paritaire chargé de mettre en œuvre et de coordonner la politique de formation professionnelle initiale par l'apprentissage aux métiers du BTP. Il coordonne 118 CFA et collecte la contribution apprentissage.

L'impact de la crise sanitaire sur la mobilisation de l'apprentissage au sein du BTP est double : se cumulent effets spécifiques sur l'activité économique et effets propres sur la formation en alternance. La crise renforce l'acuité de certains constats révélés par l'étude et redessine, pour les acteurs de la branche BTP, les défis à affronter dans l'immédiat, mais aussi à moyen terme.

Concernant l'activité économique, le tableau de bord mensuel de la situation sur le marché du travail établi par la Dares confirme que le BTP a été l'un des trois secteurs les plus durement touchés par la crise⁴. La fragilité des PME et TPE à la conjoncture a sans doute contribué à cette dégradation. Les majors et les grosses entreprises, très implantées dans certaines régions, ont pour leur part subi l'interruption puis les vicissitudes du processus électoral pour la campagne des municipales, traditionnellement synonyme de gel des projets d'aménagement.

Sur l'apprentissage, l'impact de la crise pourrait se révéler pluriel. Dans les entreprises, l'arrêt de l'activité a pu avoir un effet, à évaluer, sur le rôle, la place et la mobilisation des maîtres d'apprentissage. Dans les CFA, le développement des formations en distanciel a pu affecter le déroulé de la formation et augmenter le nombre de ruptures de contrat. Les effets sont-ils différents pour les jeunes en cours de formation et ceux en fin de cycle ? Dans les centres de formation, des questions émergent sur la couverture de certains surcoûts de formation au regard du coût au contrat, et donc sur l'équilibre financier des structures.

La crise aura des effets sur l'accès à l'emploi. La « meilleure qualité » de l'insertion des apprentis, particulièrement dans le champ du BTP, risque ainsi d'être remise en cause. Leur employabilité, notamment dans la cible professionnelle, ne va-t-elle pas être reconsidérée par les entreprises sous prétexte, ou par crainte, d'une formation tronquée à partir de mars 2020, en lien avec le confinement ?

Au-delà, les jeunes ne vont-ils pas revoir leurs arbitrages entre formation et emploi et poursuivre leurs études pour décrocher un niveau de formation supérieur, du fait d'un contexte dégradé d'insertion ? *Quid* des choix d'orientation entre voie scolaire et alternance, alors que la crise peut remettre en exergue le caractère procyclique de l'apprentissage ? Enfin, si les plans d'urgence pour l'emploi et pour la jeunesse des pouvoirs publics peuvent contribuer à atténuer les effets négatifs de la crise sanitaire sur l'emploi et la formation, une attention particulière doit être portée aux externalités potentielles. Alors que le paysage initié par la loi de septembre 2018 n'est pas encore stabilisé, les nouvelles mesures spécifiquement orientées pour soutenir l'alternance, fussent-elles ponctuelles, risquent de réduire encore la lisibilité et la visibilité du cadre de l'apprentissage. D'autre part, les différentes mesures pour l'emploi ne vont-elles pas exacerber des tensions entre dispositifs d'emploi et/ou de formation, et provoquer des phénomènes de concurrence ou d'effet d'aubaine pour les entreprises lorsque l'aide est essentiellement financière ?

Cependant, à moyen terme, l'apprentissage dans le BTP pourrait trouver matière à se renouveler si la sortie de crise accélérât la transition écologique. Dans ce cas, le BTP se trouverait en première ligne, sur le segment des constructions neuves comme sur celui des rénovations. Certes, toutes les entreprises ne sont pas préparées de la même manière pour intégrer ces chantiers d'éco-construction. La différence pourrait se jouer sur l'existence de spécificités de production et donc des compétences associées. L'apprentissage pourrait trouver dans ce cadre en réécriture, l'opportunité d'être une voie privilégiée, par les jeunes et par les entreprises, de construction des compétences de demain.

⁴ <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/tableaux-de-bord/le-marche-du-travail-pendant-le-covid-19/tableaux-de-bord-hebdomadaires/article/situation-sur-le-marche-du-travail-au-7-juillet-2020>

#BIBLIOGRAPHIE

Arrighi, J.-J. & Gasquet, C. (2006). *Les jeunes et le BTP : former ne suffit pas*. Marseille : Céreq, coll. « Relief », (n°15).

Aubertin, R., Lecoq, M. & Moreau, G. (2018). Ruptures de contrat d'apprentissage et abandons dans le BTP. *Education permanente*, 12, hors-série.

Cart, B., Lene, A. & Toutin, M.-H. (2018). L'apprentissage favorise-t-il toujours l'insertion professionnelle ? Dans T. Couppié, A. Dupray, D. Ephiplane, V. Mora (coord.). *20 ans d'insertion professionnelle des jeunes : entre permanences et évolution*. Marseille : Céreq, coll. « Céreq Essentiels », (n°1).

Couppié, T. & Gasquet, C. (2018). Comment l'apprentissage favorise-t-il l'accès à l'emploi des CAP-BEP ? *Formation Emploi*, 142.

Pesonneil, E. & Zamora, P. (2017). Quelles sont les causes de la baisse de l'apprentissage dans l'enseignement secondaire ? *Insee Références*.



Toutes les publications du Céreq sur
www.cereq.fr

QUAND L'ENTREPRISE DEVIENT
(AUSSI) ORGANISME DE
FORMATION...

QUAND L'ENTREPRISE DEVIENT (AUSSI) ORGANISME DE FORMATION...

De plus en plus d'entreprises s'engagent dans la formation professionnelle en créant leurs propres centres de formation, ouverts à tous les publics et formant à tous types de certifications. Cinq stratégies en sous-tendent la création. Leurs atouts sont l'anticipation des besoins, la spécialisation et la renommée de l'entreprise, garants de la qualité de leurs formations et bon passeport pour l'emploi.



Claudine ROMANI

Mission certification et politiques éducatives, Céreq

Les entreprises sont impliquées de diverses façons dans le système de formation professionnelle et d'apprentissage, par la formation de leurs salariés, par leur participation financière versée aux opérateurs de compétences¹, par la participation de leurs professionnels aux commissions professionnelles consultatives en charge de la construction des diplômes et aussi, pour certaines d'entre elles, par la création de leur propre centre de formation. En décidant d'une telle structure, ces entreprises réalisent un investissement important, d'un niveau bien supérieur aux contributions obligatoires attendues. Elles deviennent ainsi des opérateurs à part entière du marché de la formation.

Combien y a-t-il en France d'organismes de formation d'entreprise et quelle part de l'offre globale représentent-ils ? La statistique publique ne permet pas d'en recenser le nombre exact, faute d'un identifiant pour les repérer. Cependant, l'actualité du champ de la formation professionnelle témoigne régulièrement de leur expansion.

Pour aborder ce sujet plus en détail, une enquête qualitative par entretiens semi-directifs a été conduite entre 2016 et 2018 auprès de responsables d'une trentaine d'entreprises, de leurs centres de formation et d'acteurs publics et privés de leur environnement (Romani, 2018). Ce chapitre rend compte des principaux résultats issus des observations de terrain. Ceux-ci renvoient aux caractéristiques de fonctionnement de ces centres, aux stratégies d'entreprises sous-tendant leur processus de création ainsi qu'à la nature de leurs relations de concurrence sur le marché.

Des entreprises de toutes tailles, des organismes ouverts à tous publics

Tout d'abord, il est utile de rappeler – et d'insister sur le fait – qu'au-delà de leurs propres salariés, ces organismes d'entreprise forment différents types de publics - des jeunes en alternance, des adultes en formation continue, en validation des acquis de l'expérience (VAE), des chômeurs sous contrat de professionnalisation et depuis peu des apprentis.

Par ailleurs, ils forment à une large gamme de certifications enregistrées au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) dans de multiples spécialités – diplômes de l'Éducation nationale, titres professionnels du ministère du Travail, certificats de qualification professionnelle (CQP) portés par les branches.

Contrairement aux idées reçues, les grandes entreprises ne sont pas les seules à se doter de centres de formation. D'autres sont aussi concernées, des TPE artisanales aux entreprises de taille moyenne, en passant par des regroupements d'entreprises appartenant à tous les secteurs d'activités.

Publics, certifications et tailles variés sont donc les critères qui distinguent ces actuels organismes de formation des anciens modèles de centres internes de formation continue ou d'écoles d'entreprise (Spinazze, 1994 ; Ballarin, 2017 ; Quenson, 2001). Sous l'effet des réformes mais aussi de leurs diagnostics répétés d'inadaptation des formations aux besoins, les entreprises entrent désormais dans la sphère éducative par leurs propres CFA, par leurs campus de formation en alternance (de Chergé, 2010) ou encore par leurs universités. Leurs appareils de formation proposent un éventail plus large qu'avant de prestations en formation continue et surtout en formation initiale.

¹ La loi du 5 septembre 2018 prévoit que ce versement soit effectué à partir de 2021 à l'URSSAF.

Par la diversification de leurs publics formés, les centres d'entreprise opérationnalisent la mixité des statuts et des parcours ; ils optimisent ainsi le maintien d'une offre et les coûts y afférant notamment pour les formations à faible flux dans certaines spécialités industrielles.

Dans ce contexte, ce qui pousse une entreprise à devenir aussi organisme de formation agréé n'est pas tant à rechercher dans la résurgence des modèles du passé que dans ses nouvelles formes d'engagement et de rationalité.

Cinq stratégies d'entreprises en arrière-plan de leur création

Il ressort des monographies d'entreprises cinq stratégies sous-tendant la création de leurs centres de formation (cf. Illustration 1).

La première vise la sauvegarde d'un métier (cf. #1 - Sauvegarder un métier : une garantie pour l'emploi) en voie de disparition ou la préservation d'un patrimoine sectoriel de compétences. Ce cas est le plus fréquemment rencontré parmi les entreprises enquêtées ; il regroupe des entités de toutes tailles, multinationales comme entreprises artisanales. Par exemple, deux firmes de revêtements de sols souples, rivales sur le marché des produits, se sont alliées il y a trente ans pour créer un centre de formation et proposer au RNCP le titre de solier moquet-tiste de niveau 4 afin de l'y développer. Il existait bien un diplôme de niveau 3 (ex V) mais il était jugé insuffisant pour suivre les innovations et répondre aux nouvelles attentes de la clientèle. Un autre exemple en est donné par cette TPE artisanale ouvrant un centre de formation pour y former des horlogers au niveau 4 (titre et bac pro en alternance) afin de pallier une absence d'offre, avec l'appui des prescripteurs régionaux et de l'Afpa. Pour les mêmes raisons, et avec le soutien des mêmes partenaires, une autre TPE dans une autre région de France se lance dans une formation préparant jeunes ou adultes en reconversion au titre professionnel de peintre en décor.

1 - SAUVERGARDER UN MÉTIER : UNE GARANTIE POUR L'EMPLOI

Un DRH en charge du pilotage de l'organisme de formation de la firme s'exprime : « *La profession est encouragée par les bons résultats en termes d'emploi : 95 % des titrés sortis de notre Centre trouvent du travail sans problème ; l'évaluation des capacités des candidats à l'entrée de la formation a fait ses preuves : en moyenne, une personne sur dix seulement abandonne en cours de formation. La méthode d'évaluation en milieu de travail (EMT) a été généralisée et donne satisfaction. Malgré notre forte implication dans le Centre, on demeure avant tout des fabricants ayant choisi d'investir dans la formation pour défendre un métier* ».

La deuxième stratégie consiste à former pour faire face à une conjoncture défavorable ou en vue d'une gestion prévisionnelle de l'emploi dans le cadre de restructurations (cf. #2 - Réagir à la demande, l'ADN des centres de formation d'une société d'intérim). Les illustrations de ce cas sont panachées. Tel constructeur automobile s'est doté d'un organisme de formation de grande envergure ; il régule ses niveaux d'emploi en proposant à certains de ses plus récents collaborateurs une formation au titre d'agent de fabrication industrielle pour favoriser leur mobilité sur le bassin local de l'emploi afin d'alléger à terme ses effectifs. Ce groupement de TPE/PME vinicoles fonde un centre proposant des formations aux femmes d'exploitants agricoles conduisant aux titres de gestion de la paie à distance et de commerciaux (au niveau 4, soit niveau bac) afin d'accroître les revenus du foyer et de faire face aux difficultés du secteur.

#2 - RÉAGIR À LA DEMANDE, L'ADN DES CENTRES DE FORMATION D'UNE SOCIÉTÉ D'INTÉRIM

Les centres de cette société d'intérim adaptent en permanence leurs formations à la demande en qualifications et à la conjoncture. Fin des années 1980, elles sont massivement portées sur la bureautique (logiciels Mac, Windows 95, multi plan etc.), spécialité encore inexistante dans les cursus scolaires et requise à l'embauche des intérimaires.

Les années suivantes, les formations s'ouvrent à tous. D'autres clients et d'autres besoins les réorientent vers le domaine de la prévention obligatoire. Le responsable d'un centre décrit les choix : « *notre croissance ne part pas d'un positionnement sur les appels d'offre des prescripteurs comme les Conseils régionaux comme d'autres organismes de formation. Le développement de nos formations correspond à une stratégie des besoins, une stratégie locale... et puis, il fallait tirer profit de notre outil de formation - nous avons de très belles plateformes - en le rentabilisant, en ouvrant à d'autres clients que nous-mêmes ; il constitue une branche rentable, un bonus aussi par rapport aux concurrents sur le marché de l'intérim..., notre offre évolue encore ; elle a été complétée en 2016 par l'ouverture d'une grande école de l'alternance destinée à former à des métiers pénuriques -conducteurs de train par exemple -, soit plus de 2 000 contrats en alternance conclus en moyenne par an* ».

La troisième stratégie d'entreprise ambitionne la production de qualifications sur-mesure en réponse à des besoins sectoriels spécifiques. Ainsi, un groupement d'entreprises d'une plateforme multimodale de fruits et légumes située en France et leader européen du commerce de la banane a créé un centre pour spécialiser les formations existantes. Ce centre a notamment adapté le titre de cariste aux particularités de l'exercice de ce métier pour ce type de produits. Depuis vingt ans, y sont formés des personnels en place mais surtout des demandeurs d'emploi de la région en vue d'embauches après contrat de professionnalisation. C'est aussi le cas de ces sociétés de parcs de loisirs et d'attractions qui, fin des années 190, s'allient pour fonder un organisme de formation commun décliné en une trentaine d'unités sur le territoire. Celles-ci préparent actuellement à des certifications de niveau 3 (CAP-BEP, anciennement niveau V) (agent d'accueil, agent de restauration) ou de niveau 5 (bac+2, anciennement niveau III) (responsable d'établissement) en adaptant les formations qui y mènent aux contraintes de la gestion des flux de personnes en espaces ouverts.

Illustration |

Cinq stratégies d'entreprise



Source : Céreq.

La quatrième stratégie a pour but de pallier une pénurie de main d'œuvre hautement qualifiée. Cela concerne des qualifications industrielles pour lesquelles un diplôme n'existe pas toujours. Peut être ici cité l'exemple de ces fabricants de matériaux composites qui, face à des difficultés de recrutement pour des emplois industriels pointus, se regroupent afin de promouvoir un centre de formation. Celui-ci porte dès sa création une proposition et l'enregistrement au RNCP de nouvelles certifications telles que les titres professionnels de soudeur à un niveau supérieur (niveau 4) ou de stratifieur multi procédés de niveau 3 en matières composites sans diplôme existant, ou bien de chef de projet niveau 6, d'une valeur équivalente à une licence pro.

Enfin, la cinquième stratégie est celle de l'« entreprise-campus ». Elle se rapporte un nombre limité de grandes entreprises. Par exemple, cette multinationale en gestion des ressources et de l'énergie a établi de longue date plusieurs campus des métiers. Ils constituent un appareil de formation étoffé, déployant une offre de certifications dans ses domaines d'intervention. La firme et ses campus sont des partenaires emblématiques de l'Éducation nationale pour le développement de l'apprentissage et l'alternance et la préparation de diplômes professionnels. Complétant son offre, l'un des campus forme et délivre ponctuellement un titre d'agent de déchetterie à la demande notamment des métropoles parmi ses clients car il est le seul à disposer des plateaux techniques correspondant aux prescriptions du référentiel de cette certification. Reconstituer l'univers d'une déchetterie est une mission quasi impossible pour tout autre organisme de formation, sauf à en posséder un en tant qu'outil de production.

Ce dernier exemple introduit la question du positionnement de ces organismes de formation sur le marché et de la nature de leurs relations de concurrence.

Centres de formation d'entreprises, des organismes comme les autres ?

Le cadre réglementaire en vigueur ne distingue pas les centres de formation d'entreprise des autres organismes. Leurs relations aux prestataires et les modalités de formation et de certification y obéissent aux mêmes conditions et aux mêmes règles. Depuis la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018 libéralisant l'offre d'apprentissage, les centres d'entreprise peuvent, comme tout autre organisme, former des apprentis sans passer par l'étape d'une convention préalable avec la Région. Des entreprises ont déjà déposé une demande d'ouverture d'un centre d'apprentis. Ce sont par exemple de nouvelles alliances entre des firmes du secteur aéronautique conclues autour d'un CFA en vue de former 3 000 apprentis par an pour l'ensemble de la filière, de ses sous-traitants et de ses fournisseurs. Dans le secteur de la restauration, ce sont quatre grands groupes unis pour mener à bien un projet commun de centre d'apprentis afin d'y développer des formations qualifiantes adaptées à leurs demandes et aux évolutions des métiers.

Cependant, à conditions de fonctionnement identiques, les acteurs et les intermédiaires du marché du travail, les opérateurs de l'intérim et les représentants des branches qui ont été enquêtés expriment des avis convergents sur le fait qu'un organisme d'entreprise possède des avantages compétitifs le démarquant des autres. Trois atouts lui sont le plus souvent reconnus (cf. #3 - Les avantages comparatifs d'un organisme de formation d'entreprise).

Un organisme d'entreprise possède des avantages compétitifs le démarquant des autres.

Le premier atout souligné est celui des liens organiques entre le centre de formation et les services RH ou les services de production et de fabrication de l'entreprise dont il dépend. Ces liens, qui perdurent même lorsque le centre s'autonomise juridiquement de son entreprise d'origine, sont jugés être la source d'une articulation efficace entre les contenus des formations, la gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des carrières. Par ailleurs, les interventions des professionnels de l'entreprise en tant que formateurs contribuent à la régularité des relations de travail entre ces deux entités.

Le deuxième atout attribué au centre de formation d'entreprise est sa spécialisation technique et sectorielle précoce, à l'inverse de la plupart des organismes porteurs, jusqu'à récemment, d'une offre généraliste. Ayant devancé la tendance actuelle à se spécialiser, les centres d'entreprise en retirent des avantages concurrentiels en termes de part de marché.

Enfin, le troisième atout mis en exergue par les intervenants du marché du travail précités est que les formations qui y sont dispensées bénéficient de l'effet de renommée de leurs entreprises d'origine. Cet effet de renommée est considéré être une garantie de qualité de leurs formations. Pour un jeune de la filière professionnelle, un chômeur ou un salarié en reconversion, suivre une formation et décrocher une certification dans un organisme d'entreprise est donc jugé être un bon passeport pour l'emploi.

#3 - LES AVANTAGES COMPARATIFS D'UN ORGANISME DE FORMATION D'ENTREPRISE

Un responsable territorial d'une société d'intérim : « avec ce type de centres, nous sommes davantage dans une culture d'entreprise qu'une culture institutionnelle, leur croissance ne part pas d'un positionnement sur les appels d'offre des prescripteurs comme les Conseils régionaux comme d'autres organismes de formation, mais des besoins en compétences des entreprises ; ils collent à leur évolution ... c'est pourquoi leurs formations ont autant de succès et offrent de bons débouchés ... leur développement correspond aussi à une stratégie locale, ces centres tirent profit de leur outil de formation - ils ont de très belles plateformes - en le rentabilisant, en ouvrant à d'autres clients que l'entreprise et ses salariés ».

Un responsable de la formation de la branche : « la force de ce centre de formation... est d'être réactif. S'il y a besoin d'une modification, un besoin nouveau, il s'adapte rapidement à ce que veulent les entreprises, il trouve une solution ».

Un responsable d'un service déconcentré de l'emploi parlant de l'organisme de formation d'un regroupement d'entreprises : « ... il a de bonnes relations avec les entreprises (fichier de plus de deux cents partenaires en logistique) qui est un trait qui le distingue des autres, la qualité des professionnels intervenant également, d'où la renommée des titres qu'ils délivrent sur le marché local ».

Un responsable d'un centre de formation d'entreprise : « deux de nos formations (niveau 5), très reconnues par la profession au plan national, constituent notre « offre prestige »... les entreprises les trouvent mieux qu'une licence pro pour notre rythme de l'alternance, pour le contenu de la formation, le suivi pédagogique et notre proximité au monde industriel ; les formateurs sont les entreprises et les maîtres d'apprentissage - qui sont des professionnels - sont dans les jurys pour l'obtention du titre que l'on organise ».

Le responsable de fédération professionnelle parlant d'un organisme de formation d'une multinationale : « leur centre est une vitrine de l'engagement social de l'entreprise dans l'éducation et la formation, de l'excellence de l'alternance ; leurs formations portent cette image- là, très appréciée par les employeurs ».

D'aucuns en soulignent toutefois les limites, notamment celle du coût d'entrée financier pour une entreprise dans la création de son propre centre de formation. En théorie, ce coût pourrait être important si les formations étaient généralistes et déjà couvertes par ailleurs ; en pratique,

ces centres d'entreprise sont le plus souvent spécialisés sur des formations sectorielles pointues ce qui permet un investissement ciblé. Ces centres bénéficient aussi d'avantages en nature pouvant faire la différence, comme par exemple un accès à l'outil de production de l'entreprise pour la mise en œuvre de leurs formations et la constitution de leurs plateaux techniques. Enfin, les alliances et les regroupements d'entreprises sont fréquents comme en témoignent les exemples précédents et offrent des solutions en termes de mutualisation des financements.

Conclusion

Relativement méconnue, l'activité des organismes de formation d'entreprise semble vouée à un développement prometteur, notamment par son élargissement à l'apprentissage qui vient en compléter les prestations. Adossée le plus souvent à l'organisme de formation préexistant, l'implantation du CFA d'entreprise peut bénéficier des acquis de la spécialisation de ce dernier sur des niches formatives ou de métiers artisanaux et industriels correspondant aux attentes du monde économique.

Cette nouvelle réforme de la formation professionnelle pourrait avoir une autre conséquence importante, celle d'ancrer durablement ces organismes de formation d'entreprise dans le panorama de la formation initiale au-delà de leur ancrage établi dans le domaine de la formation continue. Le fait de favoriser l'émergence de cette offre d'entreprises pourraient aussi modifier à l'avenir les termes de la concurrence sur le marché de la formation professionnelle.

Ces perspectives d'avenir sont néanmoins conditionnées à la façon dont les entreprises et leurs organismes de formation feront face aux aléas économiques déclenchés par la crise sanitaire du premier trimestre 2020. Marquera-t-elle un coup d'arrêt de l'investissement des entreprises dans leurs centres de formation, dans leurs capacités formatives ou leurs recrutements d'apprentis ? Au contraire, le fait de pouvoir maîtriser un renouvellement des compétences grâce à leur propre centre de formation sera-t-il pour les entreprises engagées dans cet effort un moyen de réussir à passer à gué plus aisément ?

#BIBLIOGRAPHIE

Ballarin, B. (2017). À la recherche d'un nouveau modèle d'organisation et de management chez Michelin. *Journal de l'École de Paris du management*, 2017/4, n°126, 38-44.

de Chergé, H. (2010). Les campus Véolia : de l'ambition dans la formation. *Journal de l'École de Paris du management*, 2010/6, n°86.

Quenson, E. (2001). *L'école d'apprentissage de Renault*. Paris : CNRS.

Romani, C. (2018). La politique du titre à l'épreuve du terrain. *Céreq Bref*, 367.

Romani, C. (2018). *Le titre et le marché : enquête sur l'usage et les représentations de la valeur des certifications du ministère du Travail*. Marseille : Céreq, coll. « Céreq Etudes », n°15, 107p.

Spinaze, C. (1994). *Écoles et entreprises : les écoles primaires Michelin à Clermont-Ferrand*. Thèse de doctorat en sociologie, université de Toulouse 2.



Toutes les publications du Céreq sur
www.cereq.fr

LES PARTENAIRES SOCIAUX DANS
LE PAYSAGE DES CERTIFICATIONS
PROFESSIONNELLES

LES PARTENAIRES SOCIAUX DANS LE PAYSAGE DES CERTIFICATIONS PROFESSIONNELLES

Les partenaires sociaux voient leur rôle s'accroître au sein des instances décisionnelles des certifications. Depuis la réforme introduite par la loi de septembre 2018, ils ont acquis un réel pouvoir décisionnel et de régulation du système, qui s'arrête néanmoins au seuil de la reconnaissance des certifications dans les classifications.

Pascal CAILLAUD



Laboratoire Droit et changement social, UMR CNRS 6297, université de Nantes, centre associé au Céreq de Nantes

Évoquer la place des professionnels dans le paysage des certifications peut sembler, à première vue, assez éloigné du sujet de l'acquisition des compétences en entreprise. Ce lien apparaît cependant quand on se penche sur le cadre juridique, légal comme conventionnel, dans lequel les entreprises évoluent en matière de formation comme de classification. Au sein des classifications professionnelles, les certifications occupent une place importante comme l'ont montré de nombreux travaux depuis plusieurs décennies (Saglio, 1987 ; Jobert & Tallard, 1995 ; Circé, 2001; Caillaud, Quintero & Séchaud, 2014). S'interroger sur la place qu'occupent les professionnels dans le paysage de ces certifications devient alors indispensable à l'analyse de la relation entre le monde du travail et celui de la preuve des qualifications des salariés dans leur emploi.

Pour autant, le niveau où se négocient les classifications n'est pas celui de l'entreprise mais bien celui de la branche professionnelle. Or, plusieurs réformes du droit du travail ces dernières années ont porté sur la négociation collective en général et sont venues modifier les principes de l'articulation des niveaux de négociations entre l'entreprise et la branche.

La loi « travail » du 8 août 2016, puis une des ordonnances du 22 septembre 2017 sur la négociation collective¹, ont ainsi considérablement réformé la place de la branche professionnelle, tout en précisant ses missions. Outre la régulation de la concurrence entre les entreprises relevant de son champ d'application, il appartient à la branche de « définir les conditions d'emploi et de travail des salariés ainsi que les garanties qui leur sont applicables » dans plusieurs domaines, dont notamment les classifications professionnelles. Ainsi, dans le cadre de la nouvelle architecture conventionnelle, le législateur a réaffirmé le principe selon lequel les stipulations de la convention de branche sur les classifications prévalent sur celles de l'accord d'entreprise conclu avant comme après : sauf à assurer des garanties au moins équivalentes, la négociation d'entreprise sur le classement des emplois, et des salariés qui les occupent, est soumise au niveau de la branche professionnelle.

Suivant de peu ces évolutions, la loi du 5 septembre 2018 sur la liberté de choisir son avenir professionnel vient modifier le régime des certifications professionnelles, constituant en cela la quatrième grande réforme sur ce thème depuis un demi-siècle (cf. #1 - Chronologie des réformes du régime des certifications professionnelles). Elle introduit un nouveau cadre national pour ces certifications qui définit huit niveaux de qualification² et s'appuie sur des savoirs et des compétences nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle, à la différence du précédent cadre, datant de 1969 et construit en référence aux seuls diplômes de l'Éducation nationale. Par ailleurs, si elle suit les préconisations d'une note d'analyse de France Stratégie (France Stratégie, 2017) et les demandes des partenaires sociaux dans l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 22 février 2018³, cette loi s'inscrit aussi dans la continuité des précédentes réformes, qui visent à accroître le poids des partenaires sociaux dans les instances décisionnelles des certifications (Caillaud, 2018).

¹ Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (dite loi El Khomry) et ordonnance n° 2017-1385 du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation collective.

² Décret n° 2019-14 du 8 janvier 2019 relatif au cadre national des certifications professionnelles, transposant en droit français la recommandation du Conseil du 22 mai 2017 concernant le cadre européen des certifications pour l'apprentissage tout au long de la vie (2017/C 189/03, Journal officiel de l'Union européenne du 15 juin 2017) et la décision n°2241/2004/CE du Parlement européen et du Conseil du 15 décembre 2004 instaurant un cadre communautaire unique pour la transparence des qualifications et des compétences (Europass) (JO n° L. 390 du 31 déc. 2004, p. 6).

³ Accord national interprofessionnel pour l'accompagnement des évolutions professionnelles, l'investissement dans les compétences et le développement de l'alternance du 22 février 2018.

1 - CHRONOLOGIE DES RÉFORMES DU RÉGIME DES CERTIFICATIONS PROFESSIONNELLES

 **Loi n° 71-577 du 16 juill. 1971 d'orientation sur l'enseignement technologique (Art. 8) :** créant l'homologation des titres et diplômes de l'enseignement technologique venant accorder une valeur officielle à des titres privés de formation, cette loi proclame le principe de leur acquisition par les voies scolaires et universitaires, par l'apprentissage ou la formation professionnelle continue.

 **Ordonnance n° 86-836 du 16 juillet 1986 relative à l'emploi des jeunes de seize à vingt-cinq ans (art. 15) :** en ouvrant l'accès des contrats de qualification aux qualifications figurant sur une liste établie par la commission paritaire nationale de l'emploi (CPNE) d'une branche professionnelle, ce texte permet aux branches de délivrer des certificats de qualification professionnelle de branche (CQP), reconnaissant indirectement aux partenaires sociaux une capacité certifiante.

 **Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale (art. 133 à 146) :** consacrant la notion légale de certification professionnelle, cette loi institue un répertoire national (RNCP) dédié et généralise la validation des acquis de l'expérience (VAE) pour les acquérir.

Le premier objectif affiché par la nouvelle loi est de remédier aux faiblesses reconnues du système antérieur : trop grand nombre de certifications recensées dans le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), absence de concertation avec le monde économique pour les certifications publiques, mauvaise évaluation de l'efficacité des certifications privées... (étude d'impact du projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, 26 avril 2018). Le nouveau cadre national des certifications professionnelles introduit par la loi du 5 septembre 2018 définit huit niveaux de qualification et s'appuie sur des savoirs et des compétences acquis, à la différence du précédent cadre, datant de 1969 et construit en référence aux seuls diplômes de l'Éducation nationale⁴.

Initiateurs de cette réforme par l'ANI du 22 février 2018, dont un des chapitres préconisait de mettre « *l'entreprise au cœur de la définition des certifications professionnelles* », les partenaires sociaux deviennent centraux dans ce nouveau paysage, leur représentativité des employeurs et des salariés devant renforcer la légitimité des certifications professionnelles sur lesquelles ils sont amenés à se prononcer (Caillaud, 2016). Mais quand on évoque « les partenaires sociaux », l'expression est-elle correcte (cf. #2 - Organisations représentatives, partenaires sociaux, professionnels) ? Quels rôles occupent-ils précisément dans cette nouvelle architecture institutionnelle ? À quels niveaux interviennent-ils dans la création, la régulation ou la reconnaissance des certifications ? Si cette réforme vient effectivement apporter des clarifications et organiser le partage des compétences, elle passe sous silence la question de la reconnaissance de ces certifications.

Un rôle central dans la création, la modification et la suppression des certifications

La réforme de 2018 vient renforcer la place des partenaires sociaux dans le processus décisionnel statuant sur l'opportunité de l'existence d'une certification. Cette place est toutefois différente selon le type de certification : diplômes et titres à finalité professionnelle ou certificats de qualification professionnelle (CQP) délivrés par les branches. Les diplômes de l'enseignement supérieur ont un statut spécifique (cf. #3 Le cas particulier de l'enseignement supérieur).

⁴ Nomenclature approuvée par décision du groupe permanent de la formation professionnelle et de la promotion sociale, le 21 mars 1969, après une circulaire n° 11-67-300 du 11 juill. 1967, BO, 20 juill. 1967, n° 29.

#2 - ORGANISATIONS REPRÉSENTATIVES, PARTENAIRES SOCIAUX, PROFESSIONNELS ?

De qui parle-t-on dans le Code du travail ? Avec la réforme de 2018, le régime juridique des certifications quitte le Code de l'éducation pour s'inscrire dorénavant dans le Code du travail. La notion de « professionnels » n'apparaît pas en tant que telle dans ce corpus juridique, bien que l'identité de profession soit pourtant centrale dans la constitution de syndicats à qui il revient de défendre l'intérêt collectif de celle qu'ils représentent (C. trav., art. L. 2131-2 et 3). Les occurrences de la locution de « partenaires sociaux », si sujette à controverse, sont très peu nombreuses dans l'ensemble du Code du travail malgré un usage fréquent dans les débats, et il n'y est fait aucune référence concernant les certifications.

Sont visées par les textes les « organisations représentatives » de salariés (ORE) et d'employeurs (ORS). Le système français de relations sociales a pour clé de voute la notion de représentativité qui confère la légitimité comme la capacité juridique à signer des accords et à siéger dans des instances. Elle s'apprécie par niveaux.

- Au niveau national interprofessionnel, les ORS sont la CFDT, la CGT, la CGT-FO, la CFE-CGC et la CFTC et les ORE sont le MEDEF, la CPME et l'U2P. Elles peuvent siéger dans les Commissions professionnelles consultatives (C. trav. art. L. 6113-3), à la Commission de la certification professionnelle (C. trav. art. R. 6113-3), au conseil d'administration de France compétences (C. trav. art. R. 6123-6).
- Le niveau national multi-professionnel est créé en 2014 pour garantir une représentativité des ORE dans trois secteurs particuliers : agriculture et pêche, économie sociale et solidaire et spectacle vivant et enregistré (ce dernier secteur se substituant en 2016 à celui des professions libérales). Les ORE sont la FNSEA, l'UDES et la FESAC. Elles peuvent siéger dans les Commissions professionnelles consultatives (C. trav. art. L. 6113-3), à l'assemblée de France compétences pour la présentation de son rapport d'activité (C. trav. art. R. 6123-30).
- Au niveau des branches, les ORE et ORS sont déterminées par des arrêtés du ministre du travail pour 4 ans (C. trav. art. 2152-6) et siègent dans la Commission paritaire nationale de l'emploi (CPNE) de la branche.

Cependant, à côté des organisations représentatives, peuvent également siéger dans les CPC des « organisations intervenant dans les champs professionnels dont relèvent les titres ou diplômes concernés ou ayant une expertise en matière de formation et d'emploi » (C. trav. art. R. 6113-22.5°), comme c'est le cas du Céreq.

Pour les diplômes et titres à finalité professionnelle, le principe des commissions professionnelles consultatives (CPC) est désormais généralisé jusqu'au BTS. Apparues dès 1948 (arrêtés du 15 avril et du 14 août) pour le CAP et le brevet professionnel, ces instances ont pour mission d'examiner les projets de création, de révision ou de suppression de ces diplômes et titres et de leurs référentiels. Avant la dernière réforme, on dénombrait 14 CPC au ministère de l'Éducation nationale, 7 au ministère de l'Emploi, une au ministère des Affaires sociales, une au sein du ministère de l'Agriculture, une au sein du ministère des Sports pour les métiers du sport et de l'animation et une au ministère de la Culture pour le spectacle vivant. Alors que dans la loi de 2018 la dimension ministérielle de ces commissions est explicitement conservée (C. trav. art. L. 6113-3), 11 CPC communes à plusieurs ministères sont finalement instituées par un décret n° 2019-958 du 13 septembre 2019 (cf. Tableau 1). Les partenaires sociaux sont majoritaires parmi les membres à voix délibérative (10 sièges sur 16 - C. trav. art. R.6113-22). Mais, alors qu'une représentation des branches professionnelles, dans le contexte actuel de leur fusion, aurait pu être envisagée, ce sont des membres des organisations représentatives de salariés (ORS) et d'employeurs (ORE) au niveau national et interprofessionnel ainsi que multi-professionnel qui sont désignés pour y siéger.

Cette réforme confère surtout aux partenaires sociaux un réel pouvoir décisionnel, qu'ils ne possédaient pas jusque-là. Ces instances rendent en effet désormais un avis conforme, c'est-à-dire contraignant à caractère impératif, auquel le ministère certificateur doit se conformer. Deux exceptions à ce principe subsistent toutefois. D'une part, la définition des modalités d'évaluation des compétences et connaissances (comme les modalités d'examen), en vue de la délivrance de ces diplômes et titres, est laissée aux ministères certificateurs eux-mêmes et n'est donc pas du ressort des CPC. D'autre part, lorsque la certification est requise pour l'exercice d'une profession (en application d'une règle internationale ou d'une loi), la CPC compétente n'émet alors qu'un avis simple, conformément aux principes qui gouvernent la réglementation professionnelle. Enfin, même s'ils sont en apparence majoritaires, il serait erroné de percevoir les « partenaires sociaux » comme un bloc homogène aux intérêts toujours communs. Dans les cas où les votes sont partagés entre ORE et ORS au sein des CPC, ce sont les représentants de l'État (6 sièges sur 16) qui arbitreront les différends. S'appuyant sur de précédentes études des CPC sous leur ancienne forme (Caillaud *et al.*, 2012), le Céreq pourra analyser de telles situations, grâce à des travaux sur les nouvelles CPC dans lesquelles il siège.

Cette réforme confère aux partenaires sociaux un réel pouvoir décisionnel.

Les CQP, en tant que certifications de branche, reposent sur le paritarisme des commissions paritaires nationales de l'emploi (CPNE), qui décident de l'opportunité de leur création, modification ou suppression (C trav. art. L.6314-2). Elles peuvent également choisir le répertoire de certifications dans lequel il sera inscrit (RNCP ou Répertoire spécifique des certifications et des habilitations (RSCH)). Cette réforme est venue apporter une précision indispensable sur la

Tableau I

Liste des CPC et des ministères certificateurs concernés

Nom de la commission professionnelle consultative (CPC)	Ministères certificateurs et domaines ministériels concernés
« Agriculture, agroalimentaire et aménagement des espaces »	Agriculture, Éducation nationale, Enseignement supérieur, Formation professionnelle et Mer
« Arts, spectacles et médias »	Éducation nationale, Enseignement supérieur, Culture, Formation professionnelle et Armées
« Cohésion sociale et santé »	Solidarités, Santé, Éducation nationale, Enseignement supérieur, Formation professionnelle, Agriculture et Armées
« Commerce »	Éducation nationale, Enseignement supérieur, Agriculture et Formation professionnelle
« Construction »	Éducation nationale, Enseignement supérieur, Formation professionnelle et Armées
« Industrie »	Éducation nationale, Enseignement supérieur, Formation professionnelle, Agriculture et Armées
« Mer et navigation intérieure »	Mer, Éducation nationale, Enseignement supérieur, Armées et Formation professionnelle
« Mobilité et logistique »	Transports, Éducation nationale, Enseignement supérieur, Formation professionnelle et Armées
« Services aux entreprises »	Éducation nationale, Enseignement supérieur, Formation professionnelle et Armées
« Services et produits de consommation »	Éducation nationale, Enseignement sup., Formation professionnelle, Agriculture et Armées
« Sport et animation »	Sports, Jeunesse, Éducation nationale, Enseignement sup., Armées et Justice

À l'exception des CPC Cohésion sociale et santé et Mer et navigation intérieure, le Céreq siège au sein des commissions comme « organisation intervenant dans les champs professionnels dont relèvent les titres ou diplômes concernés ou ayant une expertise en matière de formation et d'emploi », sans voix délibérative.

propriété intellectuelle du CQP, enjeu d'importance dans le marché de la certification professionnelle qui semble se développer. En effet, une CPNE n'ayant pas de personnalité morale, cette propriété ne pouvait lui être conférée. Dorénavant, elle peut déterminer à l'occasion de la création d'un CQP quelle sera la personne morale détentrice de ces droits.

Une présence renforcée dans la régulation du paysage des certifications

La loi de 2018 a également transformé la composition et les missions de la Commission nationale de la certification professionnelle (CNC), qui est désormais rattachée à France compétences. Les partenaires sociaux y sont toujours présents mais n'y deviennent pas majoritaires. Détenant auparavant 10 des 32 sièges de la CNC, leur place est confortée, puisqu'ils sont désormais 8 sur 19 membres à voix délibérative, avec un représentant de chaque ORE et ORS au niveau national et interprofessionnel.

Les missions de cette commission sont renforcées en tant que garante de la cohérence du paysage des certifications. Elle peut demander aux ministères et organismes certificateurs la mise en place de correspondances, totales ou partielles, entre la certification professionnelle dont ils sont responsables et d'autres équivalentes et de même niveau, et leurs blocs de compétences. Si l'organisme certificateur ne satisfait pas cette demande, France compétences peut procéder au retrait de la certification professionnelle du répertoire. Cette nouvelle commission doit également identifier les métiers et compétences particulièrement en évolution ou en émergence, pour lesquels des conditions simplifiées d'enregistrement des certifications professionnelles doivent être instaurées. Elle contribue à l'harmonisation de la terminologie employée par les ministères et organismes certificateurs pour l'intitulé des certifications professionnelles, les activités qu'elles visent et les compétences qu'elles attestent, et veille à la qualité de l'information, à destination des personnes et des entreprises, sur les certifications nationales comme internationales.

Depuis sa création en 2002, la nature et l'autonomie de la CNC, rattachée d'abord au Premier ministre puis au ministre en charge de la Formation professionnelle, ont fait l'objet de débats. Avait-elle la légitimité d'assumer les missions que le législateur lui a confiées ? Quelles formes juridiques pouvait-elle prendre : agence, autorité administrative indépendante... ? Dès 2009, le législateur avait chargé le gouvernement de remettre au Parlement un rapport sur l'opportunité d'adapter le régime juridique de la CNC au regard de ses missions, rapport qui n'a jamais été publié. La réforme de 2018 s'essaie à répondre à ces interrogations en modifiant le rattachement institutionnel de cette commission et la portée juridique de ses avis. Bien qu'intégrée à France compétences, établissement public national à caractère administratif placé sous la tutelle du ministre chargé de la Formation professionnelle, cette commission de la certification voit son autonomie expressément consacrée par le législateur. En effet, pour les deux répertoires de certifications dont elle a la gestion (RNCP et RSCH), elle rend désormais des avis conformes, et pas seulement consultatifs, auxquels France compétences ne peut contrevenir (C. trav. art. L. 6113-6).

La reconnaissance salariale des certifications : une négociation laissée aux branches

Si la loi du 5 septembre 2018 s'est concentrée sur les finalités certifiantes de la formation professionnelle, elle est restée, comme les précédentes réformes, bien silencieuse sur la question de la reconnaissance des certifications dans la relation de travail.

#3 LE CAS PARTICULIER DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

Accorder une place décisionnelle aux partenaires sociaux dans le cadre des procédures d'accréditation des établissements en vue de la collation des grades et titres universitaires était difficile à concevoir. Pour ces derniers, les projets de création, de révision ou de suppression d'un diplôme doivent simplement faire l'objet d'une « concertation spécifique avec les partenaires sociaux ». Mais lesquels ? Quatre cas sont distingués :

1. Diplômes nationaux conférant un grade universitaire : de la capacité en droit à l'habilitation à diriger les recherches (C. éduc., art. 613-1), certificats ou diplômes pouvant être délivrés par les écoles publiques d'enseignement technologique supérieur, par les écoles supérieures de commerce (C. Educ. Art. L. 641-4) ou les écoles techniques privées reconnues par l'Etat (C. Educ. Art. L. 641-5). Pour ces diplômes, cette concertation est organisée par « l'instance chargée des consultations conduisant à la révision périodique des nomenclatures des mentions de ces diplômes » (C. trav. Art. D. 6113-27. 1°), c'est-à-dire pour les diplômes nationaux, le « comité de suivi des cycles licence, master et doctorat » dont le régime est défini par un arrêté du 3 mars 2017.
2. Titres d'ingénieurs diplômés (C. éduc., art. L. 641-4 et s.) : dans la commission des titres d'ingénieur (C. éduc., art. L. 642-3) siègent des représentants des organisations d'employeurs les plus représentatives et des associations et organisations professionnelles d'ingénieurs les plus représentatives.
3. Diplômes universitaires de technologie (DUT) : dans la commission consultative nationale des IUT (CCN-IUT) et les commissions pédagogiques nationales (CPN-IUT ; C. éduc., art. D. 643-60) siègent des employeurs et des salariés intéressés par les spécialités concernées, et nommés parmi les personnes proposées par les organisations les plus représentatives.
4. Diplômes de gestion revêtus d'un visa de l'Etat : dans la commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (C. trav., art. L. 641-4 et s ; décret n° 2001-295 du 4 avril 2001) siègent des représentants des milieux économiques, dont deux nommés sur proposition de CCI France et deux sur proposition du Conseil économique, social et environnemental.

Au niveau individuel, la réforme de 2018 a abrogé la disposition du Code du travail qui prévoyait les engagements auxquels souscrit l'employeur quand le salarié suit une action de formation de développement des compétences, telles les conditions dans lesquelles il accède en priorité, dans un délai d'un an à l'issue de la formation, aux fonctions disponibles correspondant aux connaissances ainsi acquises et sur l'attribution de la classification correspondant à l'emploi occupé (C. trav. art. L. 6321-8 ancien).

Au niveau collectif, seule la négociation triennale de branche en matière de formation professionnelle et d'apprentissage porte sur la reconnaissance des qualifications acquises du fait d'actions de formation ou de VAE (C. trav., art. R. 2241-9). Déjà peu contraignantes puisqu'il s'agit d'une obligation juridique de moyen (négociateur) et non de résultat (conclure un accord), ces négociations débouchent sur peu de dispositions précises (Caillaud, Quintero & Séchaud, 2014). Le processus en cours de restructuration et de fusion des branches ne sera pas sans conséquence sur de telles négociations : en sortiront-elles renforcées ou plus affaiblies ?

En effet, tout en redéfinissant les missions de la branche, les pouvoirs publics se sont également appuyés sur une série de rapports (Poisson, 2009 ; Combrexelle, 2015 ; Quinqueton, 2015) pour initier un mouvement de forte réduction de leur nombre, en plusieurs étapes législatives successives toutes destinées à accélérer ce processus (lois n°2014-288 du 5 mars 2014, n° 2015-994 du 17 août 2015 et n° 2016-1088 du 8 août 2016 et ordonnance n°2017-1385 du 22 septembre 2017). Cette diminution se manifeste par la fusion du champ d'application de la convention collective d'une branche fusionnée avec celui d'une branche de rattachement, dès

lors qu'un certain nombre de conditions de fragilité sont réunies ou qu'il s'agit de renforcer la cohérence de leur champ d'application (C. trav. art. L 2261-32).

Un tel processus n'est pas sans conséquence sur les classifications professionnelles des branches concernées. Une fois la procédure de fusion initiée, les partenaires sociaux disposent d'un délai de cinq ans pour négocier de nouvelles dispositions communes dans un accord d'harmonisation. Mais si tel n'est pas le cas, et si la convention de rattachement ne peut être adaptée à la situation de la branche fusionnée, d'importantes difficultés peuvent naître — en particulier si les systèmes de classification présentent des différences majeures —, et déboucher sur de sérieux contentieux en termes de classement et de progression salariale. Le conseil constitutionnel a toutefois émis une réserve concernant « les situations spécifiques » aux branches fusionnées : il ne saurait, sans porter une atteinte excessive au droit au maintien des conventions légalement conclues, être mis fin de plein droit à l'application des stipulations de la convention collective de la branche rattachée qui régissent des situations spécifiques à cette branche (Cons. const., 29 nov. 2019, n° 2019-816 QPC). Que peut-il y avoir de plus spécifique à une branche que sa classification ?

Au-delà des enjeux juridiques soulevés par le texte-même de la réforme de 2018, la question de l'effectivité de cette nouvelle législation se pose dorénavant. Capitalisant sur ses précédentes recherches en matière de création ou de reconnaissance des certifications et donc des compétences, ainsi que sur sa présence confirmée dans la quasi-totalité des CPC, le Céreq est en position privilégiée d'observation et d'analyse de l'effectivité de la réforme. Les intentions affichées par le législateur seront-elles suivies des effets attendus ? De prochains travaux du Céreq s'emploieront à répondre à cette question.

#BIBLIOGRAPHIE

Caillaud, P. (2016). Droit à la qualification et diplôme : le jardin des partenaires sociaux. Dans Fred Séchaud (coord.). *Négocier, réguler, accompagner. La relation formation-emploi au prisme des branches professionnelles* (21-31). Marseille : Céreq, coll. « Relief », n°53.

Caillaud, P. (2018). La refonte du système des diplômes et des certifications professionnelles. *Droit social*, 11.

Caillaud, P., Gosseaume, V., Poulain, L., Garrigues, R., Grumeau, C., Kalck, P., Labruyère, C. & Paddeu, J. (2011). *Place et rôle des professionnels dans la conception des diplômes professionnels*. Marseille : Céreq, coll « Net.doc », n°89.

Caillaud, P., Quintero, N. & Séchaud, F. (2014). *Quelle reconnaissance conventionnelle des diplômes dans les relations formation-emploi ?* Marseille : Céreq, coll « Net.doc », n°117.

Circé, (2001). *Analyse du contenu de 282 accords de classification des conventions collectives de branche. Bilan annuel de la négociation collective 2001*, Dossier n°4.

Combrexelle, J.-D. (2015). *La négociation collective, le travail et l'emploi*, France Stratégie.

France Stratégie (2017). *Élaborer une stratégie nationale de compétences*.

Jobert, A. & Tallard, M. (1995). Diplômes et certifications de branches dans les conventions collectives. *Formation Emploi*, 52, 133-149.

Poisson, J.-F. (2009). *Rapport sur la négociation collective et les branches professionnelles, rapport au Premier ministre*. Paris : La Documentation française.

Quinqueton, P. (2015). *Vers une nouvelle structuration des branches professionnelles*, rapport à Mme la ministre du Travail.

Saglio, J. (1987). Les négociations de branches et l'unité du système français de relations professionnelles : le cas des négociations de classification. *Droit social*, 1, 20-33.

Veneau, P., Maillard, D., & Sulzer, E. (2005). 30 ans d'homologation des titres. Un mode de certification à l'image des diplômes. *Céreq Bref*, 218.



Toutes les publications du Céreq sur
www.cereq.fr

L'ENTREPRISE REND-ELLE
COMPÉTENT·E À TRAVERS
LA FORMATION CONTINUE ?

LE TRAVAIL AU COEUR DE LA
MONTÉE EN COMPÉTENCES
DES JEUNES SALARIÉS

LE TRAVAIL AU COEUR DE LA MONTÉE EN COMPÉTENCES DES JEUNES SALARIÉS

Les jeunes salariés peuvent développer leurs compétences par le biais de la formation organisée à laquelle ils accèdent plus souvent que leurs aînés. Pour autant, c'est essentiellement dans le travail qu'ils réalisent leurs apprentissages et ce d'autant plus qu'ils sont portés par des dynamiques de travail qui les favorisent.

Christine FOURNIER

Marion LAMBERT



Isabelle MARION-VERNOUX

Département Formation et certification (DFC), Céreq

« On apprend aussi longtemps qu'on vit » dit un proverbe allemand... certes, mais ni dans les mêmes proportions, ni des mêmes façons selon les périodes de la vie, plus ou moins propices aux apprentissages. Les débuts dans la vie active, qui coïncident généralement avec l'entrée dans l'âge adulte, précipitent de nombreux changements qui forcent les apprentissages de toutes sortes, tout à la fois sur les plans affectif, social, économique et professionnel. C'est essentiellement ce dernier volet qui nous intéresse. Les débuts professionnels invitent au développement de nouvelles compétences. Comment les jeunes salariés les acquièrent-ils ? Avec qui ? Avec quoi ? En quoi les apprentissages des jeunes salariés se distinguent-ils de ceux de leurs aînés ? Quels facteurs viennent peser sur les différentes façons d'apprendre quand on est jeune ?

Les jeunes salariés se forment plus souvent sur le mode de la FEST que leurs aînés

Le développement des compétences dans l'entreprise est généralement apprécié à l'aune des formations suivies par les salariés. Planifiées, intentionnelles, ces dernières sont facilement repérables, donc quantifiables et par conséquent abondamment documentées dans les travaux fondés sur l'exploitation des enquêtes statistiques sur la formation continue (cf #1 - Les différentes façons d'apprendre). Les résultats qui en sont issus, rendent compte de nombreuses inégalités qui confirment l'adage maintes fois vérifié : la formation va à la formation (Lambert & Marion-Vernoux, 2014). Qu'en est-il des écarts entre les jeunes et leurs aînés ?

1 - LES DIFFÉRENTES FAÇONS D'APPRENDRE

La **formation organisée** appelle deux conditions : l'intention (l'objectif est d'apprendre) et la planification (le temps de la formation est défini). Elle regroupe les stages, conférences, séminaires, autoformations, formations en situation de travail (FEST) et rotations sur les postes de travail. Les FEST sont des formations organisées sur le lieu de travail avec l'utilisation des outils de travail habituels de la personne. Les rotations sur les postes de travail sont des formations organisées sur le mode des échanges, de détachements, de mises en doublon ou de visites d'études.

Les **apprentissages informels** ne sont ni structurés, ni planifiés. Ils peuvent avoir été réalisés sans l'intention d'apprendre. La définition utilisée ici est plus extensive que celle de l'Unesco qui englobe toute forme d'apprentissage non institutionnalisée mais intentionnelle ou volontaire.

Les jeunes salariés – âgés de 30 ans au plus – accèdent plus à la formation organisée que leurs aînés : 46 % contre 41 %. Les inégalités récurrentes, observées d'enquête en enquête, affectent les jeunes tout autant que les autres : la catégorie socioprofessionnelle, le secteur, la taille de l'entreprise sont autant de facteurs qui divisent les salariés au regard de la formation continue, qu'ils soient jeunes ou pas (Fournier *et alii*, 2017a). Les modalités de formation diffèrent également peu selon l'âge, à l'exception de l'une d'entre elles. En effet, pour les jeunes comme pour leurs aînés, ce sont les « cours et stages » qui se placent au premier rang des modalités de formation (76 % et 79 %). Viennent ensuite les formations en situation de travail (FEST), non indifférentes à l'âge, qui concernent 36 % des jeunes salariés formés contre 28 % de leurs aînés.

Cette différence tient notamment au fait que la formation en situation de travail est considérée par les entreprises comme une modalité de formation plus efficace lorsque l'objectif est d'impulser « ses manières de faire » en direction des jeunes qu'elles recrutent. Dans

la même veine, les jeunes déclarent également plus que leurs aînés avoir suivi une formation délivrée par un formateur interne (42 % des jeunes formés ont participé à au moins une formation délivrée par un formateur interne contre 37 % pour les plus de 30 ans). En effet, l'accueil de nouveaux arrivants est, d'une manière générale, un moment propice pour déployer la culture d'entreprise et favoriser le processus d'identification aux valeurs collectives. Il est aussi un moment privilégié pour transmettre des normes, des valeurs et des pratiques (Personnaz & Vernoux-Marion, 2006). En toute hypothèse, ce résultat atteste que le travail occupe une place essentielle dans la formation organisée, particulièrement pour les jeunes salariés. Cependant, la formation organisée n'est pas la seule source de développement des compétences.

Les apprentissages informels, partie immergée de l'iceberg

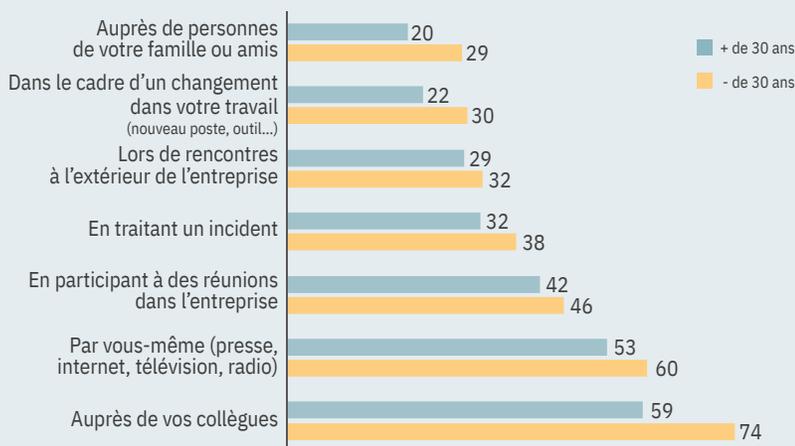
Seuls 15 % des employeurs désignent la formation organisée comme principal mode d'acquisition des compétences en cours d'emploi. Ils sont majoritaires (55 %) à déclarer que c'est avant tout dans l'exercice du travail, de façon informelle, que les savoirs et savoir-faire se développent. Ces apprentissages informels sont également nommés apprentissages « dans le travail », « sur le tas », « *on the job* ». Comment se réalisent-ils ?

Quel que soit le canal emprunté pour réaliser des apprentissages informels, les jeunes l'affichent plus que leurs aînés. Les échanges avec les collègues ressortent au premier rang, particulièrement pour les plus jeunes qui les mettent en avant pour 74 % d'entre eux (59 % des plus de 30 ans). Vient ensuite le recours aux médias ou à internet (60 % des jeunes ; 53 % de leurs aînés), puis les réunions organisées au sein de l'entreprise (cf. Graphique 1). Le repérage de ces modalités d'apprentissage informel contribue à identifier les leviers à actionner pour le faciliter.

74 % des moins de 30 ans disent apprendre de manière informelle auprès de leurs collègues.

Graphique 1

Les différents canaux d'apprentissage informel



Champ : salariés du secteur privé en 2017 présents dans leur entreprise depuis 3 ans ou plus.

Source : Céreq-France compétences, Defis, volet « salariés », 2017.

Trois leviers pour stimuler les apprentissages informels

Les nombreux travaux fondés sur des approches qualitatives des apprentissages sont aujourd'hui suffisamment probants pour en extraire les facteurs favorisant les apprentissages informels au travail (Fournier, Lambert & Marion-Vernoux, 2017c). Ces travaux mettent en lumière trois leviers pour stimuler les apprentissages dans le travail : développer les interactions, développer un recul réflexif sur le travail et développer la motivation. Si tout apprentissage se réalise au niveau individuel, il s'inscrit aussi dans un contexte. D'où la nécessité de repérer les traits caractéristiques de ces trois leviers dans les contextes organisationnels, d'une part, et dans les activités de travail, d'autre part.

Seules sont prises en compte dans notre approche les dimensions susceptibles de favoriser les apprentissages informels. Six dimensions relèvent du contexte organisationnel et managérial : le décloisonnement du travail, le dialogue et le partage de l'information, la réflexion sur la pratique, le développement de la capacité à transmettre et à expliquer sa compétence, l'engagement individuel favorisé par des pratiques de management valorisant le collectif, les perspectives d'évolution et de mobilité. Trois dimensions relèvent de l'activité du salarié : les échanges et confrontations des savoir-faire dans le travail, l'activation des processus cognitifs, l'autonomie (cf. Figure 1). Chaque dimension, qu'elle qualifie le contexte ou l'activité, est saisie par une batterie de variables (Fournier, Lambert & Marion-Vernoux, 2017b) intégrées spécifiquement dans les questionnaires du dispositif Defis.

La « dynamique de travail », nouvel outil d'analyse

La conjugaison du contexte organisationnel et managérial de l'entreprise et de l'activité de travail du salarié permet la construction d'un nouvel outil d'analyse statistique : la « dynamique de travail », plus ou moins porteuse d'apprentissages informels.

Figure 1

Comment stimuler les apprentissages au travail ?

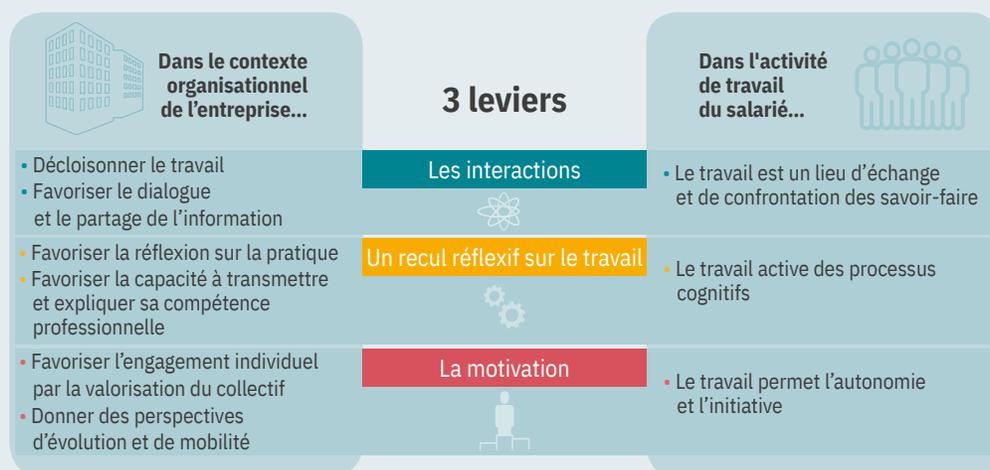


Figure : Céreq.

Construction de la dynamique de travail

Grâce au dispositif Defis, chaque salarié peut être caractérisé à la fois selon le contexte dans lequel il évolue, plus ou moins favorable aux apprentissages informels, et l'activité de travail qu'il exerce, plus ou moins propice aux apprentissages informels. Les analyses de données réalisées ont permis de répartir les salariés selon trois types de contexte organisationnel et quatre types d'activité de travail.

Le croisement de ces trois types de contexte organisationnel et de ces quatre types d'activité de travail permet le repérage de douze dynamiques de travail plus ou moins porteuses d'apprentissages informels. Chaque salarié est donc caractérisé par un couple contexte-activité qui définit la dynamique de travail dans laquelle il évolue.

Quelles dynamiques pour les salariés ?

La dispersion de l'ensemble des salariés entre ces dynamiques indique que contexte organisationnel et activité de travail ne vont pas toujours de pair. Contexte organisationnel très favorable ne rime pas forcément avec activité de travail propice aux apprentissages informels. Cependant, une large majorité des salariés évolue dans une dynamique présentant au moins deux dimensions favorables aux apprentissages informels parmi les neuf retenues. Seuls 8 % apparaissent dans une dynamique excluant toute dimension favorable (cf. Tableau 1).

Qu'en est-il des différences entre les jeunes et leurs aînés ?

La répartition des jeunes entre les différentes dynamiques de travail, plus ou moins porteuses d'apprentissages informels se distingue de celle de leurs aînés (cf. Tableau 1). Les jeunes sont relativement moins nombreux dans le contexte le plus favorable d'une part (35 % contre 41 %),

Tableau 1 Répartition des salariés selon les dynamiques du travail (%)




Contextes organisationnels de l'entreprise	Activités de travail des salariés							
	Propices aux apprentissages informels		Moyennement propices avec échanges entre salariés		Moyennement propices avec autonomie des salariés		Non propices aux apprentissages informels	
	- 30 ans	+ 30 ans	- 30 ans	+ 30 ans	- 30 ans	+ 30 ans	- 30 ans	+ 30 ans
Favorables aux apprentissages informels	7	10	10	11	11	13	7	7
Moyennement favorables aux apprentissages informels	6	7	14	10	11	11	19	16
Non favorables aux apprentissages informels	1	2	4	2	4	4	7	8

Champ : salariés des entreprises de 10 salariés et plus en décembre 2013 et ayant connu une période d'emploi dans les 18 mois qui ont suivi cette date.

Source : Céreq-France compétences, Defis, volet « salariés », 2015.

et, d'autre part, dans l'activité de travail la plus propice (14 % contre 19 %). En conséquence, ils relèvent moins souvent de la dynamique la plus favorable (7 % contre 10 %) et plus souvent des dynamiques moyennement favorables aux apprentissages. Les jeunes se distinguent notamment par leur appartenance relativement plus fréquente aux activités de travail moyennement propices aux apprentissages informels.

Au cœur de la dynamique la plus favorable aux apprentissages informels

35 % des jeunes salariés évoluent dans les contextes d'entreprise les plus favorables, au regard des six dimensions organisationnelles pointées comme propices aux apprentissages informels. Ces contextes privilégient l'implication des salariés dans la prise de décision, dans le contrôle de leur activité et la façon d'atteindre les objectifs fixés. En misant sur une stratégie qui accorde de l'importance à la notoriété ou à la marque, les entreprises dans lesquelles travaillent ces salariés favorisent le sentiment d'appartenance à un collectif marqué par une forte identité.

Si la performance individuelle est recherchée, elle est avant tout mise au service d'un projet collectif de production selon des modes d'organisation choisis. L'entraide entre salariés y est particulièrement développée. Confrontées fréquemment à des changements de techniques, de procédés ou dans les relations avec leurs clients ou leurs partenaires, ces entreprises attachent beaucoup d'importance à la nouveauté et, au-delà, à l'innovation. Elles ont mis en œuvre une capacité à mutualiser des connaissances en formalisant des modes opératoires et des procédures à un niveau collectif. Ces entreprises sont celles qui mettent le plus en avant la valeur formatrice du travail en désignant de façon formelle, par exemple, des tuteurs parmi les salariés de l'entreprise, ou en organisant de nombreuses validations des acquis de l'expérience (VAE). Par ailleurs, en favorisant les liens interpersonnels et les échanges, ces organisations permettent aux salariés de mieux connaître leurs activités respectives, de créer des liens entre les différents postes de travail – en un mot d'élargir l'éventail des apprentissages possibles. Ce type d'organisation du travail repose sur la mise en place d'équipes ou de groupes de travail semi-autonomes. L'entreprise y trouve d'ailleurs avantage grâce à une flexibilité interne accrue, du fait de l'élargissement des tâches et de la capacité des salariés à se remplacer mutuellement.

En conjuguant ce type de contexte organisationnel avec le type d'activité de travail supposé le plus propice aux apprentissages informels, on ne compte plus dans la dynamique la plus porteuse ainsi tracée que 7 % jeunes des salariés¹. Les salariés qui relèvent de cette dynamique confirment, dans leurs réponses à l'enquête, bénéficier d'une forte autonomie. Ils décrivent une activité de travail qui permet la prise de responsabilités, notamment parce qu'ils peuvent modifier leurs objectifs, les moyens de les atteindre et s'autoévaluer ensuite. Les perspectives d'apprentissage sont également favorisées par des activités de travail impliquant la réalisation de tâches variées, ou la résolution de problèmes imprévus. Leur travail est aussi un lieu d'échanges et de confrontation des savoir-faire et des pratiques professionnelles. Travailler en équipe, être en contact avec des fournisseurs ou des clients, se rendre à des salons, des conférences, participer à des réunions font partie des opportunités offertes pour favoriser les relations interpersonnelles. En outre, ces salariés déclarent plus fréquemment qu'un collègue leur a appris à effectuer leur travail, ou avoir eux-mêmes appris à des collègues à faire le leur.

¹ Pour le détail des caractéristiques et des variables utilisées pour les traitements statistiques, cf. le supplément numérique du *Céreq Bref* n°353, consulter sur www.cereq.fr.

Au final, que dire des liens entre dynamique de travail et acquisition de nouvelles compétences ? Les jeunes portés par la dynamique de travail la plus favorable aux apprentissages informels ont une probabilité de déclarer avoir acquis récemment de nouvelles compétences 4,3 fois supérieure à ceux qui se trouvent dans la dynamique la moins favorable, toutes choses égales par ailleurs dans la mesure du possible. Si la proposition est également vérifiée pour les plus de 30 ans, elle l'est dans une moindre mesure (coefficient de 3,7) ; ce qui indique que la dynamique de travail la plus favorable est encore plus déterminante pour les apprentissages des jeunes que pour ceux de leurs aînés.

Une dynamique de travail plus favorable est encore plus déterminante pour les apprentissages des jeunes.

Une question reste en suspens : qu'en est-il de l'accès à la formation organisée selon les dynamiques de travail ? Cumul ou substitution des différentes façons d'apprendre ?

Cumul ou compensation des formes d'apprentissage ?

Les salariés, tous âges confondus, qui bénéficient de la dynamique la plus porteuse sont aussi ceux qui affichent le taux d'accès à la formation organisée le plus élevé (65 %), alors que ceux qui pâtissent de la dynamique la moins porteuse affichent le taux d'accès le plus faible (18 %). De surcroît, cet ordre est vérifié quelle que soit la modalité de la formation : l'accès aux formations en situation de travail ou par rotation des tâches reflète les mêmes inégalités, même si elles sont un peu moins prononcées que dans le cas des stages. Les salariés relevant de la dynamique la plus porteuse accèdent pour 56 % aux stages et pour 22 % aux FEST / rotation des tâches, soit les taux les plus élevés. Les taux pour les salariés relevant de la dynamique de travail la moins porteuse d'apprentissages informels sont respectivement de 14 % et 5 %, soit les taux les plus bas.

Ainsi, loin de se compenser, formation organisée et apprentissage informel se cumulent. Ce sont les salariés portés par les dynamiques de travail les plus favorables aux apprentissages informels qui se forment le plus sur un mode organisé.

Conclusion

« *On apprend aussi longtemps qu'on vit* » dit le proverbe allemand... certes, mais d'autant plus et mieux que sont mis en place les moyens d'acquérir de nouvelles compétences. Si ces derniers tiennent pour une large part à des facteurs qu'il est difficile de transformer, d'autres pourraient, à moindre frais, être introduits ou améliorés afin que tous les jeunes salariés puissent trouver les ressources leur permettant d'apprendre pour progresser en emploi ou en changer, s'ils le souhaitent. En effet, quelles que soient les formes de l'apprentissage, le travail joue un rôle majeur dans le développement des compétences, notamment pour les jeunes. Les dynamiques de travail favorables agissent à la fois sur la formation organisée et sur les apprentissages informels. À l'heure où la responsabilité individuelle est plus que jamais mise en avant en matière de formation, ces constats viennent soutenir l'idée que le travail détermine pour une large part l'accès des salariés à toutes les formes d'apprentissage. Cette approche des dynamiques de travail porteuses d'apprentissages désigne ainsi des leviers à actionner au sein des entreprises afin que tous, et peut-être particulièrement les plus jeunes, dont la marge de découverte est plus étendue, puissent trouver les moyens d'élargir leurs compétences et peut-être d'évoluer professionnellement.

La crise sanitaire et économique de 2020 pourrait ouvrir de nouvelles perspectives. Les réorganisations du travail envisagées pour faire face aux nouvelles contraintes pourraient être autant d'opportunités pour repenser des conditions de travail favorisant les apprentissages informels. À ce titre, la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel qui reconnaît la possibilité de se former en situation de travail, permettra aux entreprises qui s'en saisissent d'engager cette réflexion. La mise en place de ces AFEST suppose notamment d'analyser l'activité de travail, de promouvoir la fonction de tuteur et de favoriser la réflexivité, autant de leviers par ailleurs favorables aux apprentissages informels. Dans un contexte où les difficultés économiques qui menacent bon nombre d'entreprises risquent d'induire une réduction des dépenses de formation, il apparaît encore plus impérieux, de faciliter, tant que faire se peut, ces apprentissages dans le travail.

#BIBLIOGRAPHIE

Fournier, C., Joseph, O., Lambert, M. & Marion-Vernoux, I. (2017a). *Apprendre en début de vie active*. Rapport pour l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (Injep).

Fournier, C., Lambert, M. & Marion-Vernoux, I. (2017b). Le travail au coeur des apprentissages en entreprise. *Céreq Bref*, 353.

Fournier, C., Lambert M. & Marion-Vernoux, I. (2017c). Apprentissages informels et « dynamique de travail », *Sociologies pratiques*, 35.

Fournier, C., Joseph, O., Lambert, M. & Marion-Vernoux, I. (2018). Apprendre en début de vie active. De l'importance de la « dynamique de travail ». Dans G. Boudesseul *et al.*(coord.). *Jeunesse(s) et transitions vers l'âge adulte : quelles permanences, quelles évolutions depuis 30 ans ?* Marseille : Céreq, coll. « Céreq Échanges », (n°6).

Fournier, C. (2008). La formation va-t-elle à la formation ? Dans J.-J. Paul & J. Rose. *Les relations formation-emploi en 55 questions*, Paris : Dunod.

Lambert, M. & Marion-Vernoux, I. (2014). *Quand la formation continue. Repères sur les pratiques de formation des employeurs et des salariés*. Marseille : Céreq.

Lambert, M. & Marion-Vernoux, I. (2016). Rôle de la formation et des apprentissages au travail sur changements de poste dans l'entreprise. Dans M. Baslé *et al.* (coord.). *Les transitions professionnelles tout au long de la vie. Actes des JDL 2016*. Marseille : Céreq, coll. « Céreq Échanges », (n°1).

Lindeman, E.-C. (1926). *The meaning of adult education*. New York : New republic.



Toutes les publications du Céreq sur
www.cereq.fr

RENOUVELER LES COMPÉTENCES,
UN ENJEU FORT POUR LES
ENTREPRISES DU NUMÉRIQUE

RENOUVELER LES COMPÉTENCES, UN ENJEU FORT POUR LES ENTREPRISES DU NUMÉRIQUE

Le renouvellement des compétences est un enjeu majeur pour les entreprises du numérique où la création de valeur et la croissance sont fortement liées à l'évolution technologique. Politique de recrutement, effort de formation, tutorat et partage des savoirs se complètent pour créer les conditions d'un environnement favorable à ce renouvellement.

Jean-Marie DUBOIS

Département Formation et certification (DFC), Céreq

Laurence LIZÉ

Centre d'économie de la Sorbonne



Patrick ROUSSET

Département Formation et certification (DFC), Céreq

Les entreprises du numérique évoluent sur un marché très concurrentiel et en pleine croissance, dans un environnement caractérisé par un *turnover* particulièrement important, proche des 20 %. L'acquisition et l'adaptation des compétences sont donc des enjeux majeurs pour ces entreprises, qui déploient des politiques de recrutement et de formation continue pour y faire face.

Ce chapitre s'appuie principalement sur le volet « entreprises » du Dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés (Defis) conçu par le Céreq. Cette enquête fait ressortir plusieurs constats : les entreprises du numérique doivent sans cesse recruter de jeunes diplômés dotés de hautes qualifications dans un marché de l'emploi en tension et adopter des pratiques spécifiques d'intégration. Elles doivent également renouveler en permanence les compétences de leurs salariés pour répondre au rythme de l'évolution technologique et ainsi rester compétitives. Elles sont donc amenées à institutionnaliser en interne le développement des compétences et la mise en commun des savoirs, en s'appuyant notamment sur la formation continue sous toutes ses formes.

Des politiques de recrutement et d'intégration très ciblées

La branche du numérique est en pleine expansion et continue de participer à la création d'emplois (cf. #1 - Le champ de l'étude). Pour faire face aux besoins, les entreprises ont recours à des canaux de recrutement très diversifiés : réseaux professionnels, sites Internet, établissements d'enseignement, prestataires, etc. (Larquier & Rieucan, 2012).

Pour autant, plus de trois quarts de ces entreprises « recruteuses » déclarent que les recrutements visent le remplacement de salariés partis, confirmant l'importance du *turnover* dans ce secteur d'activité et les difficultés rencontrées pour y remédier. En effet, près de 80 % des entreprises du numérique déclarent rencontrer des difficultés à recruter sur des emplois qualifiés (contre 62 % en moyenne tous secteurs confondus).

Dans un contexte de tension sur le marché du travail, ces entreprises se tournent de plus en plus vers de jeunes diplômés dépourvus d'expérience, donc moins coûteux, et aux profils bien caractéristiques : les recrutements dans les entreprises de la branche se font majoritairement auprès de diplômés de niveau bac+4 ou bac+5 (81 %), les diplômés d'écoles d'ingénieurs occu-

1 - LE CHAMP DE L'ÉTUDE

Le périmètre de la branche du numérique a été délimité en référence à la définition de l'Observatoire paritaire des métiers du numérique, de l'ingénierie, des études et du conseil, et des métiers de l'évènement (OPIIEC). Il couvre différents secteurs au sens de la Nomenclature d'activités française (NAF) : le numérique, l'ingénierie, les études et conseil, et l'évènementiel. Au 31 décembre 2019, elle comptabilisait près de 70 000 entreprises et plus d'un million de salariés*.

Les dernières données disponibles indiquent des perspectives de croissance à la hausse en France, malgré un contexte international défavorable. Cependant, la branche est toujours marquée par des difficultés de recrutement sur des emplois qualifiés, pouvant limiter les possibilités de croissance de l'activité des entreprises, particulièrement dans le numérique et l'ingénierie.

Pour cette étude, l'échantillon est composé de 281 entreprises de 10 salariés et plus ayant répondu au volet « entreprises » du Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés (Defis), représentatives de près de 25 000 entreprises de la branche.

* Source : www.opiiec.fr

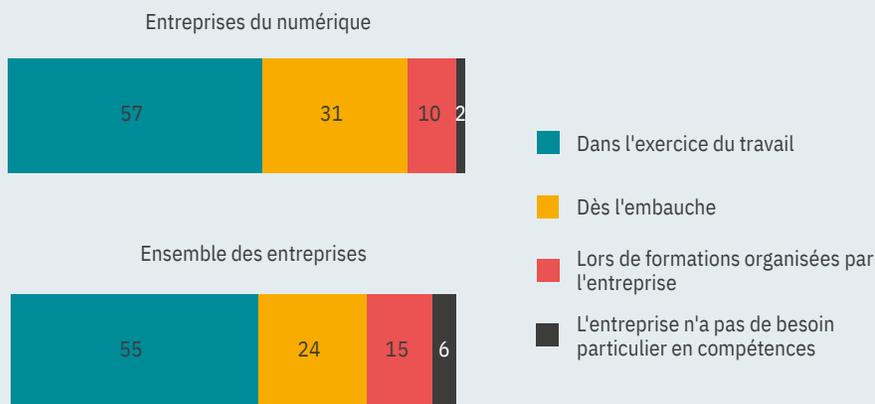
pant une place de choix (65 %). Près de la moitié des entreprises ayant recruté au moins un salarié de 2012 à 2015 l'ont fait afin d'acquérir des qualifications ou compétences nouvelles (contre 34 % de l'ensemble des entreprises « recruteuses »).

Certaines pratiques de recrutement s'apparentent à une stratégie de captation précoce des jeunes et d'intégration anticipée dans les collectifs (Béret, 2009). Ainsi, selon les résultats de l'enquête Defis, lorsqu'elles recrutent de nouveaux salariés, les entreprises du numérique sont deux fois plus nombreuses que les autres à s'adresser directement aux établissements d'enseignement. Pour obtenir des profils conformes à leurs attentes, elles cherchent également à orienter la formation initiale. Individuellement ou par l'intermédiaire de la branche, elles interviennent dans les formations sous forme de conférences ou séminaires, elles s'impliquent dans les conseils d'administration des établissements ou encore participent à l'élaboration des diplômes, *via* la construction des fiches du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). L'objectif visé est certes d'améliorer le contenu des diplômes, mais surtout de les rendre plus adaptables à la demande. Le renouvellement des qualifications et des compétences par le recrutement dépend donc de la capacité des écoles et des universités à alimenter le marché du travail en qualité et en nombre, mais aussi de celle des entreprises à se faire connaître et à attirer de nouveaux salariés (Dubois & Rousset, 2017). Les échanges avec les écoles ou les universités aident aussi les entreprises à mieux définir leurs besoins en main d'œuvre.

Les entreprises du numérique sont 2 fois plus nombreuses à recruter directement dans les établissements d'enseignement.

Dans le numérique, les trois quarts des entreprises déclarent être satisfaites des qualifications des jeunes recrutées. Leur implication en amont du recrutement semble donc porter ses fruits et améliorer l'opérationnalité des salariés. Ces entreprises sont aussi proportionnellement plus nombreuses à déclarer que les compétences des salariés ont été principalement acquises dès l'embauche (31 % contre 24 % dans l'ensemble), ce qui vient confirmer ce constat (cf. Graphique 1).

Graphique 1 Principal mode d'acquisition des compétences (%)



Champ : entreprises de 10 salariés et plus.

Lecture : 57 % des entreprises du numériques ont déclaré que les compétences du plus grand nombre de salariés sont principalement acquises dans l'exercice du travail.

Source : Céreq-France compétences, Defis, volet « entreprises », 2015.



Cela conforte l'hypothèse selon laquelle l'intégration des jeunes recrues ne correspondrait pas à un rattrapage en niveau mais bien à un souci d'intégration dans les collectifs de travail (Dupray *et al.*, 2017). Une fois cet objectif atteint, le jeune pourra profiter du savoir de l'entreprise, collaborer dans les processus d'innovation mais aussi apporter ses propres acquis au collectif.

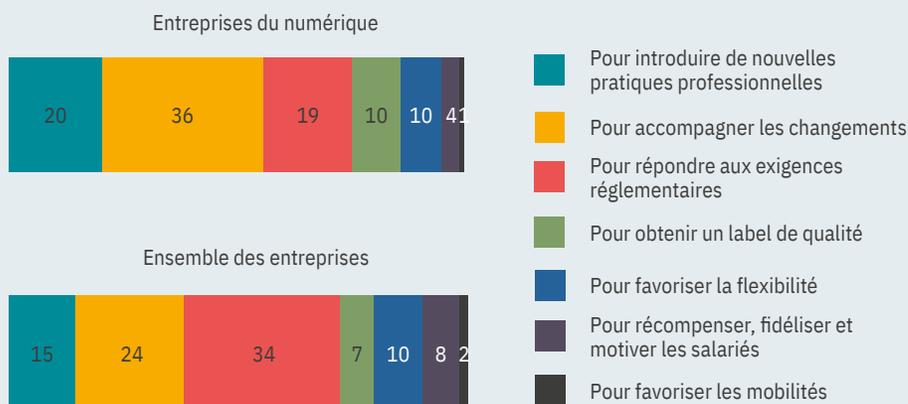
Des pratiques de formation continue : entre dynamiques collectives et individuelles

Les entreprises du numérique sont poussées à investir dans la formation continue afin de permettre aux salariés (anciens et nouveaux) de mettre à jour leurs compétences pour s'adapter aux changements technologiques et acquérir de nouvelles qualifications ou compétences nécessaires au maintien de leur compétitivité.

Le niveau de diplôme ne garantit pas nécessairement une adaptation spontanée aux évolutions rapides du travail et aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) utilisées par les entreprises du numérique (Dubois *et al.*, 2018). À l'enjeu de la mise en adéquation statique des savoirs au moment du recrutement s'ajoute celle dynamique de leur renouvellement. En effet, les compétences requises par les salariés pour exercer un métier dans le numérique ne cessent d'évoluer afin de s'adapter aux multiples conséquences du progrès technique, aux nouveaux besoins exprimés par les clients et, plus globalement au développement de l'activité. La formation continue apparaît ainsi comme centrale pour accompagner les salariés dans les changements rencontrés. Il n'est donc pas étonnant d'observer qu'il s'agit de l'objectif principal déclaré dans l'enquête Defis par 36 % des entreprises du numérique qui ont organisé la formation continue de leurs salariés en 2014, contre 24 % en moyenne (cf. Graphique 2).

Graphique 2

Objectifs des formations dans les entreprises du numérique (%)



Champ : entreprises formatrices du numérique de 10 salariés et plus.

Lecture : 36 % des entreprises formatrices du numérique ont déclaré avoir organisé des formations en 2014 principalement pour accompagner les changements.

Source : Céreq-France compétences, Defis, volet « entreprises », 2015.

Si la recherche intensive de nouveaux savoirs se traduit par un recours massif à la formation continue, avec un taux d'accès supérieur à 90 % au sein des entreprises du numérique, c'est la diversité des types de formations qui les distingue de l'ensemble. Les cours et stages, comme les formations en situation de travail (FEST), restent, comme ailleurs, les types de formation les plus représentés. Cependant, le recours aux autres types de formations est davantage répandu dans les entreprises du numérique : 54 % d'entre elles ont au moins un de leurs salariés qui a suivi une conférence ou un séminaire (contre 34 % en moyenne), 38 % une autoformation (contre 25 %), 29 % une formation en e-learning (contre 22 %). Cette stratégie est justifiée par le profil des salariés, aux niveaux d'études élevés et maîtrisant l'outil informatique.

De plus, près des deux tiers de ces entreprises ont recours à des formateurs internes (contre 41 % en moyenne) afin de faire bénéficier aux moins expérimentés des compétences de leurs collègues, et de les faire évoluer plus rapidement. Il ne s'agit pas ici de démarches, occasionnelles ou habituelles, à l'initiative des salariés, mais de pratiques organisées et formalisées par les directions. Le tutorat y est également largement développé, que ce soit de manière formelle (62 % contre 51 % en moyenne) comme informelle (80 % contre 76 %). Le tutorat est ici entendu au sens large, c'est-à-dire comme « *une forme d'acquisition et de transfert des savoirs et savoir-faire utilisée en parallèle ou en complément d'autres dispositifs de formation professionnelle* » (Delgoulet et al., 2013).

Dans la branche du numérique, 36 % des formateurs ou tuteurs sont sélectionnés parmi les salariés les plus qualifiés (contre 31 % en moyenne). Les salariés les plus « chevronnés » se rendent donc disponibles pour ces tâches, conscients que le tutorat ne remplit pas seulement des objectifs de transmission, mais également d'échanges et donc de développement de leurs propres compétences. Les nouveaux salariés recrutés directement à l'issue de leur formation initiale trouvent ainsi des conditions d'intégration très favorables. En cela, les pratiques de tutorat renforcent les conclusions de la section précédente sur les pratiques d'intégration des jeunes recrutés.

L'importance du recours aux formateurs internes ou au tutorat s'inscrit donc dans une politique de formation continue qui différencie la branche. Considérant le rôle central de la nouveauté et de l'innovation dans leurs productions, les entreprises du numérique apportent une attention particulière aux pratiques collectives de transmission et de mutualisation des compétences (Dubois & Rousset, 2017).

Comme l'affirmait déjà Livian (2000), « *il s'agit de réintégrer dans le fonctionnement normal de l'organisation les savoir-faire pratiques qu'ils déployaient auparavant clandestinement* ». Ce mode de fonctionnement permet aux salariés de mieux connaître leurs activités réciproques et de créer des liens entre les différents postes de travail. Cette culture « d'apprendre ensemble » renforce celle de « produire ensemble » et s'inscrit donc dans le mécanisme d'innovation par les échanges de savoir. Il n'en reste pas moins que ce mode de fonctionnement est imposé par l'entreprise, même si la contrainte emprunte d'autres voies que la hiérarchie traditionnelle. Le tutorat fait ainsi partie intégrante du poste de travail et contribue à « formater » les salariés tout en faisant circuler les valeurs de l'entreprise, souvent présentées comme une « culture d'entreprise ».

La culture « d'apprendre ensemble » renforce celle « de produire ensemble ».

Trois quarts des entreprises du numérique analysent les besoins de qualifications ou de compétences de leurs salariés (contre 61 % en moyenne), que ce soit lors des entretiens profes-

sionnels ou lors d'échanges plus informels. Elles attachent ainsi beaucoup d'importance à la prise en compte des compétences que les salariés acquièrent dans l'exercice de leur travail. De plus, comme le montre l'enquête Defis, ces derniers sont davantage impliqués dans les processus de décision ainsi que dans l'organisation et le contrôle de l'activité (Fournier *et al.*, 2017), autant d'éléments qui favorisent leur montée en compétences. L'organisation du travail connaît par conséquent des transformations susceptibles de favoriser des opportunités d'apprendre (Sigot & Vero, 2017).

Conclusion

Les entreprises du numérique bénéficient d'un marché en forte croissance, et développent en conséquence des politiques de ressources humaines davantage tournées vers le gain de valeur ajoutée que vers la gestion de contraintes financières et/ou réglementaires. La recherche de compétitivité et de différenciation sont des préoccupations permanentes qui ont des conséquences sur les modes de gestion de l'emploi, tant au niveau des pratiques de recrutement qu'à celui des politiques de formation, souvent informelles ou dépassant les frontières entre formation initiale et continue. Contrairement à d'autres secteurs, la politique de renouvellement des qualifications et des compétences des entreprises du numérique est marquée par un double décroisement mettant en lumière le caractère continu de la formation tout au long de la vie. Il s'agit, d'une part, d'un décroisement entre les deux moments de la vie que sont les études et le travail, facilitant ainsi l'intégration des jeunes recrues, et, d'autre part, d'un décroisement entre le travail et la formation continue, situations pendant lesquelles se développent de façon complémentaire les apprentissages et les compétences des salariés.

Ces caractéristiques ont sans aucun doute permis à la branche du numérique de faire face à la crise de 2020 pendant laquelle les mesures de prévention sanitaires liées à la Covid-19 ont fragilisé une période de l'année souvent consacrée à la fin de la formation initiale, aux stages et aux premières embauches. Ainsi, compte tenu de leur implication en amont au sein des établissements d'enseignement, on peut s'attendre à un maintien du recrutement de jeunes diplômés, une hypothèse qui restera à confirmer. Enfin, la période de confinement a également permis de faire le point sur l'opérationnalité des techniques de travail et de formation à distance, déjà largement déployées au sein des entreprises du numérique pour assurer le maintien et le développement des compétences de ses salariés. Des enseignements à tirer pour les autres secteurs de l'économie afin de surmonter au mieux d'éventuelles nouvelles crises.

#BIBLIOGRAPHIE

Béret, P. (2009). Formation continue, salaires et transformations des marchés internes. *Travail et Emploi*, 117, 67-80.

Delgoulet, C., Largier, A. & Tirilly, G. (2013). La mesure des tutorats en entreprise : enjeux, complexité et limites. *Formation Emploi*, 124, 45-62.

Dubois, J.-M., Lizé, L. & Rousset, P. (2018). *Les entreprises de la branche du numérique : modes d'acquisition des compétences par le recrutement et la formation. Une exploitation de l'enquête Defis du Céreq*. Documents de travail du Centre d'Economie de la Sorbonne, 2018-17.

Dubois, J.-M., Rousset, P. (2017). L'adaptation des compétences, un défi à relever pour les entreprises du numérique. *Bref Céreq*, 358.

Dupray, A., Guillemot, D. & Melnik-Olive, E. (2017). La formation continue en contexte : l'entreprise et ses salariés au cœur des enjeux. *Formation Emploi*, 137, 7-14.

Larquier de, G. & Rieucan G. (2012). Comment êtes-vous entré(e) dans votre entreprise ? Les enseignements des enquêtes Emploi 2003-2011. *Document de travail du CEE*, 158.

Livian, Y. (2000). *Organisation : théories et pratiques*. Paris : Dunod.

Sigot, J.-C. & Vero, J. (2017). Comment les entreprises s'organisent pour mettre les salariés en capacité de se former. *Formation Emploi*, 137, 73-95.



Toutes les publications du Céreq sur
www.cereq.fr

SOUS-TRAITANCE EN CHAÎNE :
LE MAILLON FAIBLE
DE LA FORMATION EN ENTREPRISE

SOUS-TRAITANCE EN CHAÎNE: LE MAILLON FAIBLE DE LA FORMATION EN ENTREPRISE

Les salariés des sous-traitants en bout de chaîne sont les moins bien lotis en matière de formation, qu'il s'agisse des opportunités ouvertes, des espaces d'expression alloués ou de la nature des formations à même d'être poursuivies.

Jean-Claude SIGOT

Josiane VERO



Département Formation et certification (DFC), Céreq

Le recours à la sous-traitance n'est pas récent. Cependant, il s'est considérablement accru depuis les années 1970, sous l'effet de la spécialisation du travail, de la mondialisation et de la complexification des produits qui ont amené les entreprises à se recentrer sur leur cœur de métier. Il s'accroît en France de façon significative, associé à des stratégies de filiarisation, c'est-à-dire la création de filières regroupant un ensemble de sous-traitants, réunis autour d'un donneur d'ordres à l'activité duquel ils concourent. La physionomie des liens entre ces différents acteurs s'en trouve modifiée. Dans des cas de plus en plus fréquents de sous-traitance en cascade, une chaîne de dépendance s'établit, dans laquelle le sous-traitant de premier rang reporte une partie des risques liés à l'activité économique sur le sous-traitant de deuxième rang à l'égard duquel il est donneur d'ordres, et ainsi de suite.

Les processus de production sont en effet de plus en plus répartis sur plusieurs entreprises et s'étendent parfois à plusieurs pays. La production au sein de ces chaînes de valeur étendues et interdépendantes permet aux entreprises de réduire les coûts de production mais, en contrepartie, elles sont plus vulnérables aux chocs impactant une partie de la chaîne. La crise actuelle a mis un coup de projecteur sur la fragilité de ces chaînes de sous-traitance qui organisent la conception, la production et la circulation des biens manufacturés. Tout bouleversement à un point de la chaîne affecte inéluctablement les étapes suivantes du processus de production, phénomène décrit comme un effet de cascade (Gerschel *et al.*, 2020).

S'il a été montré que les salariés des sous-traitants en bout de chaîne éprouvent le plus les effets de la dépendance économique et connaissent de moins bonnes conditions d'emploi et de salaire (Algava & Amara, 2011 ; Perraudin *et al.*, 2014), l'effet de la sous-traitance sur la formation est jusqu'à présent demeuré dans l'ombre. Les enjeux de montée en compétences dans ces entreprises sont pourtant soulignés (Sommer, 2019). Que fait peser la position de sous-traitant sur la formation des salariés ? Le dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés (Defis) offre pour la première fois l'occasion d'apporter des éléments de réponse. Il identifie plusieurs registres sur lesquels la position de l'employeur dans la chaîne de production semble influencer la formation : opportunités, processus d'accès et réalisations.

Les donneurs d'ordres : des entreprises de plus grande taille qui emploient plus de cadres

Selon le volet « entreprise » du dispositif Defis, 16 % des entreprises d'au moins 10 salariés sont donneurs d'ordres de premier rang, 13 % sont à la fois donneurs d'ordres et sous-traitants (sous-traitants intermédiaires), 16 % sont en situation de sous-traitants de dernier rang et 55 % ne sont ni donneurs d'ordres, ni sous-traitants. Le donneur d'ordres est repéré dans l'enquête par l'externalisation d'une partie de son activité et le sous-traitant y est défini comme une entreprise dont la part la plus importante du chiffre d'affaire dépend d'un petit nombre de clients ou de donneurs d'ordres (cf. #1 - Définir et mesurer la sous-traitance).

Les donneurs d'ordres de premier rang sont plus souvent des sociétés mères, têtes de groupe. Ce sont deux fois plus souvent des entreprises de 250 salariés ou plus qui emploient davantage de cadres et de professions intermédiaires, sur des contrats permanents. De plus petite taille que les donneurs d'ordres, les sous-traitants intermédiaires et de dernier rang emploient plus d'ouvriers que les autres entreprises. Les sous-traitants intermédiaires sont majoritairement présents dans l'industrie et la construction tandis que ceux de dernier rang sont concentrés dans l'industrie et les services. Autre différence, les sous-traitants intermédiaires sont plus souvent filiales d'un groupe que les sous-traitants de dernier rang.

Enfin, dans les entreprises ni donneurs d'ordres ni sous-traitants, plus petites, plus féminisées, rassemblant plus de jeunes, les salariés exercent plus souvent des métiers d'employés. Ces firmes sont les principales pourvoyeuses d'emplois temporaires et à temps partiel. Majoritairement présentes dans le commerce et les services, elles appartiennent moins souvent à un groupe.

1 - DÉFINIR ET MESURER LA SOUS-TRAITANCE

Les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants ne sont pas régies par un texte unique mais encadrées par différents textes qui ont évolué au fil du temps pour prendre en compte les mutations des relations de sous-traitance.

La loi n°75-1334 du 31 décembre 1975 définit la sous-traitance comme « *l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant l'exécution de tout ou partie du contrat d'entreprise ou d'une partie du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage* ».

La définition proposée par l'Association française de normalisation (AFNOR) retient « *toutes les opérations concourant pour un cycle de production déterminée à l'une ou plusieurs des opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit en cause, dont une entreprise, dite donneur d'ordres, confie la réalisation à une entreprise dite sous-traitante ou preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordres* ».

Bien que le Code du commerce prohibe l'abus de dépendance économique par la sous-traitance, cette dernière est très souvent analysée sous l'angle d'une dépendance à l'égard du donneur d'ordres.

Selon le dernier rapport d'information (Sommer, 2019), on parle de sous-traitance en cascade ou en chaîne lorsque l'entreprise sous-traitante décide à son tour de faire exécuter une partie de sa mission par une autre entreprise.

Dans Defis, on mesure la sous-traitance en chaîne de la façon suivante (les définitions s'approchant le plus possible de l'évolution du droit) :

- un **donneur d'ordres** est défini par le fait qu'il a externalisé une partie de ses activités.
- un **sous-traitant** ou un preneur d'ordres est défini comme une entreprise dont la part la plus importante du chiffre d'affaires dépend d'un nombre restreint de gros clients qui ne sont ni des particuliers, ni le grand public.

4 types d'entreprises sont identifiés :

- 1) Le **donneur d'ordres de premier rang ou exclusif** est une entreprise qui agit uniquement en tant que donneur d'ordres et n'est pas elle-même sous-traitante. Il s'agit du niveau supérieur du réseau hiérarchisé de sous-traitance.
- 2) Le **sous-traitant intermédiaire** est une entreprise qui, bien que sous-traitante, est en même temps donneur d'ordres. Il s'agit du niveau intermédiaire du réseau hiérarchisé de sous-traitance..
- 3) Le **sous-traitant de dernier rang** ou sous-traitant exclusif est une entreprise qui n'agit qu'en tant que sous-traitant et n'est pas elle-même donneur d'ordres. Il s'agit du niveau inférieur du réseau hiérarchisé de sous-traitance.
- 4) Ces trois types d'entreprises sont étudiées à côté d'entreprises qui ne sont impliquées dans aucune relation de sous-traitance ; elles ne sont ni donneurs d'ordres ni sous-traitants.

Les salariés des sous-traitants de dernier rang bénéficient de moins d'opportunités de formation

Les opportunités de formation dépendent en grande partie des financements consentis par les entreprises. Or, les sous-traitants de dernier rang dépensent moins pour la formation de leurs salariés. Toutes choses égales par ailleurs et notamment à taille et secteur identiques, leur taux de participation financière est 1,7 fois plus souvent inférieur à 1 % de la masse salariale

que celui des entreprises ni donneurs d'ordres ni sous-traitants (cf. tableau en annexe pour le détail des résultats). La nécessité d'être le mieux-disant en termes de coûts ou de délais semble mettre une pression difficile à concilier avec des investissements dans la formation.

La position dans la chaîne de sous-traitance influence aussi la qualité des opportunités de formation. Ainsi, les opportunités proposées aux salariés des sous-traitants sont plus orientées vers l'hygiène et la sécurité que chez les donneurs d'ordres de premier rang. La probabilité qu'un sous-traitant de dernier rang organise ce type de formation est multipliée par 2,2 et celle d'un sous-traitant intermédiaire est multipliée par 1,7 par rapport à une entreprise ni donneur d'ordres ni sous-traitant de caractéristiques comparables. En matière de sécurité, l'impulsion viendrait souvent des donneurs d'ordres en raison des dispositifs juridiques qui engagent leur responsabilité civile et pénale en cas d'accident du travail en situation de co-activité¹.

Les formations proposées aux salariés des sous-traitants sont plus orientées vers l'hygiène et la sécurité.

Au-delà de ces formations obligatoires, les sous-traitants préparent moins fréquemment un plan de formation que les donneurs d'ordres de premier rang. Petits pour la plupart, pas toujours bien structurés, les sous-traitants de dernier rang offrent moins souvent à leurs salariés la possibilité d'acquérir de nouveaux savoirs ou de préparer une mobilité. La situation est en pratique moins différenciée chez les sous-traitants intermédiaires. Si les opportunités de formation relèvent des exigences réglementaires, elles ne s'y limitent pas, selon les déclarations des employeurs. Elles viseraient aussi à favoriser les mobilités internes horizontales. De ce point de vue, des pratiques contrastées s'observent entre sous-traitants intermédiaires et sous-traitants de dernier rang. Mais un clivage apparaît avant tout avec les donneurs d'ordres exclusifs. Ces derniers disent 5,4 fois plus souvent assigner à la formation un objectif de mobilité interne et 3,6 fois plus souvent une visée de mobilité externe. Cette double orientation est un facteur de distinction majeur.

Les inégalités sont aussi réelles au regard des modalités de formation. Travailler chez un donneur d'ordres de premier rang favorise l'opportunité de se former de diverses manières : en stage, en formation en situation de travail (FEST), en rotation sur poste ou en séminaire, etc. Toutes choses égales par ailleurs, les donneurs d'ordres de premier rang sont deux fois plus nombreux que les autres à déclarer organiser au moins trois types de formation distincts.

Plus on descend dans la chaîne, plus les processus d'accès à la formation sont altérés

Créer les conditions de l'expression et de l'écoute des besoins de formation suppose le déploiement d'un processus participatif. Celui-ci s'établit à deux niveaux : d'un côté, la participation individuelle, assise sur la relation de face à face entre un salarié et son supérieur hiérarchique, notamment dans le cadre de l'entretien professionnel ; de l'autre, la représentation collective fondée sur la participation par délégation, appuyée sur un système électif.

Reste avant cela à organiser le partage des informations sur la formation. Or, plus on descend dans la chaîne de sous-traitance, moins les employeurs informent leurs salariés. Sous-trai-

¹ Les décrets du 20 février 1992 et du 26 décembre 1994 du Code du travail traitent spécialement de la coordination en matière d'hygiène et de sécurité. En cas d'accident du travail, la responsabilité civile et pénale de l'entreprise donneur d'ordres peut être engagée.

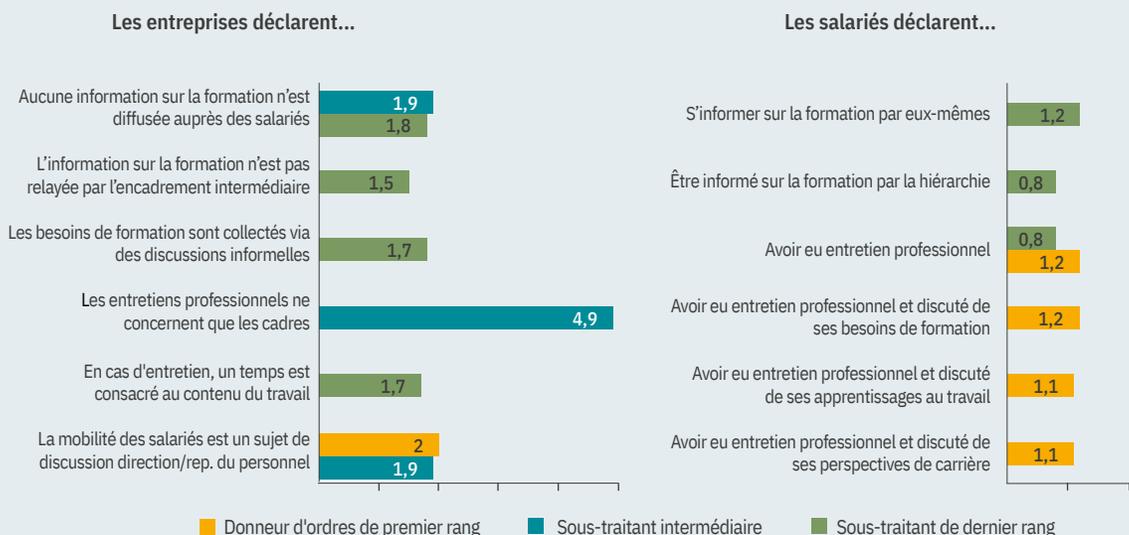
tants intermédiaires et de dernier rang sont presque deux fois plus nombreux que les donneurs d'ordres de premier rang à déclarer ne diffuser aucune information. Cependant, parmi les sous-traitants intermédiaires qui informent leurs salariés, l'encadrement intermédiaire est plus souvent la courroie de transmission que chez les sous-traitants de dernier rang où prime plus qu'ailleurs la nécessité de s'informer par soi-même (cf. Graphique 1).

En matière de formation continue, l'entretien professionnel peut venir étayer la participation. Mais ce sont plus souvent des rendez-vous manqués chez les sous-traitants de dernier rang, selon les déclarations des salariés qui signalent y prendre part moins souvent que les autres. Ces déclarations sont confirmées par leurs employeurs qui attestent recueillir plus souvent qu'ailleurs les besoins de formation à travers des discussions informelles. De leur côté, les sous-traitants intermédiaires signalent plus fréquemment les organiser au bénéfice exclusif de leurs cadres. Enfin, c'est chez les donneurs d'ordres de premier rang que les salariés, quel que soit leur statut, déclarent le plus bénéficier d'un entretien professionnel sur des thèmes multiples : besoins de formation, apprentissage au travail et perspectives de carrière.

La participation collective est appréhendée à travers la possibilité offerte aux représentants du personnel de discuter de mobilité avec la direction. Aux yeux des employeurs, cette possibilité s'avère nettement plus répandue chez les donneurs d'ordres de premier rang que chez les sous-traitants. En revanche, les débats autour de la formation n'y seraient pas plus fréquents.

Graphique 1

Processus d'accès à la formation selon la position dans la chaîne de sous-traitance



Note : les graphiques présentent les odds-ratios de régressions logistiques réalisées à partir du volet « entreprises » ou du volet « salariés » (vague 1). Ils incluent un ensemble commun de variables de contrôle : taille de l'entreprise, secteur d'activité, position dans la chaîne de sous-traitance (référence : entreprises ni donneurs d'ordres ni sous-traitants), appartenance à un groupe, part des hommes, part des cadres, part des salariés de moins de 30 ans. Les modèles réalisés à partir du volet « salariés » incluent des variables de contrôle supplémentaires relatives aux individus : position professionnelle dans l'entreprise en décembre 2013, âge et diplôme. Seuls les odds-ratios de la variable explicative « position dans la chaîne de sous-traitance » et significatifs au seuil minimal de 10 % sont reportés.

Lecture : toutes choses égales par ailleurs, la probabilité qu'une entreprise sous-traitante de dernier rang ne fournisse aucune information sur la formation est multipliée par 1,8 par rapport aux entreprises qui ne sont impliquées dans aucune relation de sous-traitance.

Champ : entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé (hors agriculture).

Source : Céreq-France compétences, Defis, volets « entreprises » et « salariés », 2015.



Les salariés des sous-traitants ne manquent pas d'aspirations mais sont moins formés

Les salariés des sous-traitants de dernier rang ne manquent pas d'aspirations pour les cinq années à venir. Toutes choses égales par ailleurs, par rapport aux salariés des autres entreprises, ils sont 25 % plus nombreux à souhaiter faire évoluer le contenu de leur activité et 10 % plus nombreux à souhaiter changer de métier ou de profession. En revanche, les salariés des donneurs d'ordres de premier rang se distinguent par des aspirations plus fréquentes à laisser davantage de temps à leur vie personnelle.

Nonobstant ces différences d'aspirations professionnelles, les salariés des sous-traitants de dernier rang sont, toujours toutes choses égales par ailleurs, moins nombreux que les autres à pouvoir réaliser des formations. Si les aspirations semblent clivées selon la position de l'entreprise dans la chaîne de sous-traitance, les réalisations le sont tout autant. Les salariés des sous-traitants de dernier rang sont 25 % moins nombreux que les autres à avoir réalisé une formation durant l'année précédente. Et lorsqu'ils réalisent une formation, ils sont aussi 25 % moins nombreux à se former pour prendre plus de responsabilités. Pour autant, comparativement aux salariés des donneurs d'ordres ou aux entreprises sans lien de sous-traitance, ils sont le même nombre à avoir suivi des formations à l'hygiène et à la sécurité. Cela reste vrai aussi pour les formations destinées à être plus efficace dans son le travail ou celles vouées à accompagner un changement d'activité.

De leur côté, si les salariés des sous-traitants intermédiaires ne signalent pas se former moins que les donneurs d'ordres ou les entreprises ni donneurs d'ordres ni sous-traitants, ils ne semblent pas pour autant avoir beaucoup de marges de manœuvre dans le choix des formations. Toutes choses égales par ailleurs, par rapport aux salariés des autres entreprises, ils sont en effet 20 % plus nombreux à avoir suivi des formations orientées vers l'hygiène et la sécurité, mais 25 % de moins à s'être formés pour accompagner un changement dans leur activité, 25 % de moins à avoir réalisé une formation pour être plus efficace dans leur travail et 10 % de moins à avoir bénéficié d'une formation pour prendre plus de responsabilités.

La responsabilité de formation des donneurs d'ordres

Si la formation professionnelle est un atout maître face aux enjeux de sécurisation des parcours ou un appui à la mobilité interne, c'est l'occasion d'orienter le projecteur sur la situation des salariés des sous-traitants. Or, la position de l'employeur dans la chaîne de production semble avoir une influence sur les opportunités, processus d'accès et réalisations en matière de formation : la capacité à se former apparaît d'autant plus limitée que les salariés travaillent dans une entreprise située en bout de chaîne. Des résultats qui questionnent la responsabilité des donneurs d'ordres vis-à-vis de la formation des salariés des sous-traitants placés dans leur dépendance économique et invitent à étudier des mécanismes de responsabilité solidaire dans les chaînes de sous-traitance au-delà des formations à l'hygiène et la sécurité.

La capacité à se former apparaît d'autant plus limitée que les salariés travaillent dans une entreprise située en bout de chaîne.

Si globalement l'asymétrie qui caractérise les relations entre le sous-traitant et son donneur d'ordres se traduit par une moindre capacité des salariés à se former à mesure que l'on descend dans la chaîne de sous-traitance, comme le montre le dispositif Defis, ces résultats généraux

méritent des investigations ultérieures. Peut-on les établir dans tous les secteurs ? Les entreprises de même rang de sous-traitance peuvent-elles opter pour des stratégies différenciées face à la formation ? Ces premiers résultats inédits invitent à des recherches complémentaires sur les pratiques de formation du tissu de sous-traitants. Des investigations plus qualitatives et la création de statistiques publiques fines sur la formation dans la sous-traitance pourraient le permettre : une orientation que certains acteurs auditionnés dans le dernier rapport d'information sur la sous-traitance appellent de leurs vœux.

Les chaînes de sous-traitance mises sous tension par la crise

Ces questions sont à nouveau sur la table et se trouvent renforcées par le ralentissement de l'activité généré par l'épidémie de coronavirus. Dans son sillage, le paysage économique et social est bouleversé, à l'heure où la crise se propage dans les chaînes de valeur. Ses conséquences sur l'économie sont majeures : le PIB et les échanges internationaux se sont contractés, presque tous les secteurs de l'économie ont vu leur activité baisser, jusqu'à un arrêt total dans certains cas. Compte tenu de la période de récession, l'avenir des entreprises sous-traitantes s'annonce très incertain et hétérogène selon les secteurs. À la fin du premier trimestre 2020, selon les données fournies par l'Insee, l'emploi salarié a chuté de 2 % en France, soit plus d'un demi-million de destructions nettes d'emplois (Insee, 2020). Il reste néanmoins difficile de percevoir toutes les conséquences de la crise à travers les chaînes globales de valeur. Cependant, trois types de questions se posent aujourd'hui.

Premièrement, quelles sont les difficultés singulières auxquelles sont soumis les sous-traitants ? Si certains secteurs à la base de la chaîne industrielle connaissent des difficultés spécifiques, ils sont inégalement impactés. Certains ont accusé un fort repli, notamment les domaines des transports et de la logistique, l'aéronautique, l'automobile, l'énergie, le tourisme, les matériaux de construction, tandis que quelques autres comme l'industrie pharmaceutique ou le secteur des télécommunications tirent leur épingle du jeu. Dans les secteurs que la crise a affaiblis, les sous-traitants, notamment les plus petits d'entre eux, plus fragiles sur le plan financier et soumis à un rapport de force inégal avec leurs donneurs d'ordre, subissent l'onde de choc de plein fouet. En effet, d'une part, les carnets de commandes ont été chamboulés avec la réduction de l'activité des clients qui ont fermé pendant le confinement et qui tournent au ralenti depuis la reprise d'activité. D'autre part, les donneurs d'ordre reportent parfois leurs problèmes de trésorerie sur la chaîne entière. Une réaction en chaîne pourrait s'activer et provoquer, selon le ministère de l'Économie, la disparition prématurée de nombreuses entreprises. Une autre difficulté a trait au chantage à la baisse des prix. Ensuite, les incertitudes sur la sortie de crise et l'accumulation des pertes des entreprises ces derniers mois laissent entrevoir la perspective d'un chômage de masse et une précarisation des salariés des sous-traitants. Ainsi, dans l'aéronautique comme dans d'autres secteurs, ce sont d'abord les sous-traitants qui ont lancé des procédures de restructuration. Se pose donc la question de l'ampleur des destructions d'emplois dans les entreprises sous-traitantes et de la reconversion de leurs salariés. L'union européenne a d'ailleurs prévu de se doter d'une réglementation contraignante sur le devoir de vigilance des donneurs d'ordre vis-à-vis de leurs sous-traitants d'ici 2021.

Deuxièmement, comment les chaînes de valeurs vont-elles se réorganiser ? L'ébranlement des chaînes d'approvisionnement internationales et la mise en lumière par la crise des maillons manquants dans les chaînes de valeur provoqueront-ils une relocalisation des activités industrielles stratégiques et une réorganisation de la division internationale du travail ? La vulnérabilité du système actuel de production mondialisé, la dépendance de l'économie aux intrants

importés et aux chaînes de valeur internationales posent la question d'une plus grande souveraineté industrielle et agricole, voire à des relocalisations.

Troisièmement, les réponses des pouvoirs publics et les dispositifs de formation continue associés seront-ils à même d'assurer le maintien dans l'emploi, de sécuriser les conditions de travail et les parcours des salariés des sous-traitants ? Afin de répondre à cette crise sans précédent, plusieurs mesures d'urgence de soutien à l'économie et aux entreprises ont été proposées : chômage partiel, report de charges, de cotisations, prêts garantis par l'État (PGE), fonds de solidarité pour les TPE, etc. La réaction de l'État s'est également manifestée par un assouplissement et un renforcement temporaire du Fond national de l'emploi (FNE) pour soutenir les démarches en faveur du développement des compétences : le FNE-formation a en effet été élargi à toutes les entreprises ayant des salariés en chômage partiel. La formation professionnelle, habituellement financée par le plan de formation, peut donc aujourd'hui être accélérée grâce à deux dispositifs : le FNE, à l'initiative de l'entreprise, et le CPF à l'initiative des salariés.

Quels nouveaux besoins de formation et de compétences peut-on voir émerger ? Les entreprises sous-traitantes vont-elles davantage utiliser le levier de la formation pour éviter des licenciements ? Pour sécuriser les parcours des salariés les moins qualifiés, fidéliser la main d'œuvre qui a déjà des compétences élevées ? Les inégalités observées dans l'accès à la formation au détriment des salariés des sous-traitants vont-elles être renforcées, atténuées ou réaffirmées ? Autant de questions qui surgissent à propos de la formation des salariés des entreprises engagées dans des chaînes de sous-traitance en cette période de crise.

#BIBLIOGRAPHIE

Algava, E. & Amira, S. (2011). Sous-traitance : des conditions de travail plus difficile chez les preneurs d'ordres. *DARES Analyse*, 11.

Gerschel, E., Martinez, A. & Mejean, I. (2020). Propagation des chocs dans les chaînes de valeur internationales: le cas du coronavirus. *Les Notes de l'IPP*, 53.

Insee (2020). À la fin du premier trimestre 2020, l'emploi salarié chute de 2,0 %. *Insee Informations rapides*, 2020-145.

Perraudin, C., Petit, H., Thevenot, N., Tinel, B. & Valentin, J. (2014). *Les rapports de force au cœur des relations de sous-traitance : conséquences sur les relations de travail*. halshs-01149601.

Sommer, D. (2019). *Les relations entre les grands donneurs d'ordre et les sous-traitants dans les filières industrielles*. Rapport d'information n°2076 déposé en application de l'article 145 du Règlement par la Commission des affaires économiques des affaires sociales, enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 26 juin 2019.



Toutes les publications du Céreq sur
www.cereq.fr

Ce que les entreprises déclarent	ST	ST-DO	DO	Odd-ratios
				Ni DO Ni ST
TPF<1 %	1,7*	ns	ns	Réf.
Formations à l'hygiène et à la sécurité	2,2***	1,7*	ns	Réf.
Autres formations réglementaires	ns	1,8*	ns	Réf.
Les habilitations réglementaires représentent la quasi-totalité des dépenses de formation	ns	1,9*	ns	Réf.
Cours et stages	ns	ns	1,7*	Réf.
Formations en situation de travail	ns	ns	1,8**	Réf.
Formations par rotations sur poste de travail	ns	ns	2,1**	Réf.
Conférences/séminaires dans le but d'apprendre	ns	ns	1,8**	Réf.
Périodes d'autoformation	ns	ns	1,8**	Réf.
Formations en ligne (e-learning)	ns	0,4**	2,3***	Réf.
Au moins trois types de formation différents	ns	ns	2***	Réf.
Elaborer un plan de formation	ns	ns	1,7*	Réf.
La politique de formation vise à accompagner les changements techniques	ns	ns	1,6*	Réf.
La politique de formation répond aux exigences réglementaires	ns	1,8*	ns	Réf.
La politique de formation vise à favoriser les mobilités externes	ns	ns	3,6***	Réf.
La politique de formation vise à favoriser les mobilités internes horizontales	ns	5,3**	5,4***	Réf.
Répartition des entreprises	16 %	13 %	16 %	55 %
Répartition des salariés	12 %	10 %	24 %	54 %

ST : sous-traitant de dernier rang – ST-DO : sous-traitant intermédiaire – DO : donneur d'ordre de premier rang – Ni DO-Ni ST : ni donneur d'ordre ni sous-traitant. ns : non significatif.

Note : ce tableau présente les odds-ratios de 16 régressions logistiques. Elles incluent le même ensemble de variables de contrôle (taille de l'entreprise, secteur d'activité, appartenance à un groupe, part des hommes, part des cadres, part des salariés de moins de 30 ans) qui ne sont pas reportées dans le tableau ci-dessus. Seuls les odds-ratios de la variable explicative « position dans la chaîne de sous-traitance » sont reportés.

*, **, *** indiquent respectivement que la variable est significative au seuil de 10 %, 5 % et 1 %.

* Lecture : toutes choses égales par ailleurs, la probabilité qu'un sous-traitant de dernier rang ait un TPF<1 % est multipliée par 1,7 par rapport à celui d'une entreprise qui n'est ni donneur d'ordres, ni sous-traitant (Réf.)

Champ : entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé (hors agriculture).

Source : Céreq-France compétences, Defis, volet « entreprises », 2015.



L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL PEUT-IL
CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES ?

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL PEUT-IL CONTRIBUTER AU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ?

Le déploiement de l'entretien professionnel s'avère partiel, surtout dans les petites entreprises, et peu suivi d'effets sur le parcours du salarié. Les employeurs se contentent d'en assurer la mise en œuvre formelle et les salariés voient souvent leurs attentes déçues.

Christine DURIEUX

Laurence BARALDI



Univ-Grenoble Alpes, Grenoble INP, CREG

L'entretien professionnel (EP) est présenté par ses concepteurs comme un moyen de favoriser la sécurisation des parcours professionnels par le développement des compétences, *via* l'instauration d'un dialogue entre le salarié et l'entreprise autour des perspectives d'évolution professionnelle et de formation (cf. #1 - Un dispositif obligatoire en faveur de l'évolution professionnelle). Il s'inscrit dans la succession des réformes engagées depuis les années 2000 en matière d'orientation et de formation professionnelle, centrées sur la flexicurité à l'échelle européenne et sur son corollaire français, la sécurisation des parcours professionnels.

Ces réformes promeuvent des dispositifs censés permettre et compenser la flexibilité de l'emploi demandée aux actifs, notamment en corrigeant les inégalités d'accès à la formation et en développant des dispositifs d'accompagnement. Dans une logique d'individualisation, il s'agit de rendre les personnes actrices de leur parcours professionnel et de les responsabiliser vis-à-vis de leurs perspectives d'évolution et de développement de leurs compétences (Dubois & Vero, 2019). En 2014, ces orientations se sont traduites en France par l'attribution de nouveaux droits individuels, sous forme d'accès à un entretien professionnel et à des comptes personnels, dont le compte personnel de formation (CPF) dans les entreprises, et à un conseil en évolution professionnelle (CEP) à l'extérieur.

Ce chapitre propose une analyse de la mise en œuvre des entretiens professionnels dans les entreprises. Les résultats de l'enquête Defis conduite par le Céreq et des enquêtes qualitatives complémentaires (cf. #2 - Une méthodologie en deux temps) permettent de souligner qu'elle demeure en-dessous des attendus tant dans sa dimension quantitative que qualitative. Les responsables des ressources humaines (RH) semblent avant tout remplir une obligation formelle. Les dispositions du gouvernement prises à l'occasion de la crise générée par le Covid-19 pourraient *a minima* permettre aux entreprises de se mettre en conformité avec la loi et dans certains cas servir d'appui au recours à la formation notamment dans le cadre de l'activité partielle de longue durée.

1 - UN DISPOSITIF OBLIGATOIRE EN FAVEUR DE L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Depuis la loi de réforme de la formation professionnelle de 2014, tout salarié bénéficie, quelle que soit la taille de son entreprise, d'un entretien professionnel tous les 2 ans consacré à ses perspectives d'évolution professionnelle. Cet entretien constitue désormais un droit du salarié. À cette occasion, l'employeur se doit depuis 2016 de l'informer sur la validation des acquis de l'expérience (VAE), et, depuis 2018, sur le CPF et le CEP.

La mise en place des entretiens est assortie d'un état des lieux récapitulatif à 6 ans. Dans les entreprises de plus de 50 salariés, si les entretiens n'ont pas été tenus tous les deux ans et si le salarié n'a pas bénéficié d'au moins une action non obligatoire*, l'employeur doit abonder son CPF (de 3 000 euros depuis 2019).

Pour les salariés présents depuis mars 2014 dans l'entreprise, l'état des lieux récapitulatif à 6 ans devait donc être réalisé au plus tard en mars 2020. La crise sanitaire liée à la COVID-19 a conduit à un report de cette date au 31 décembre 2020, donnant aux entreprises un délai pour se mettre en conformité. Par ailleurs, la première échéance de l'abondement correctif n'interviendra finalement qu'en 2021. Cependant, pour une partie des entreprises, le délai supplémentaire accordé ne leur permettra pas de se mettre en conformité si les entretiens n'ont pas été réalisés tous les deux ans. Luttringer (2018) avait mis en évidence dès 2018 l'« épée de Damoclès » qui pèse sur les entreprises du fait des montants en jeu.

* Jusqu'en 2018, deux des trois conditions suivantes devaient être remplies : l'accès à une formation, l'acquisition d'une certification ou le bénéfice d'une progression salariale ou professionnelle. Jusqu'à fin 2020, les entreprises peuvent opter pour l'un des deux modes de preuve de conformité.

L'entretien professionnel : en deçà des attendus

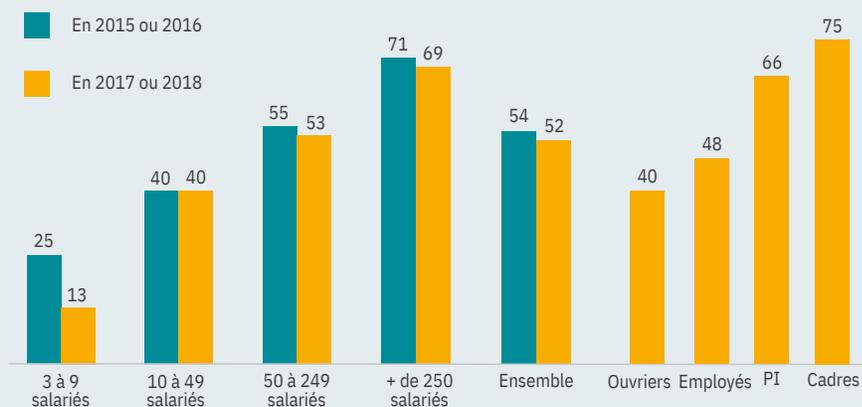
Une mise en œuvre partielle et qui ne progresse pas

Les données de l'enquête Defis (Guillemot & Sigot 2018, 2019) montrent que la mise en œuvre des entretiens professionnels demeure partielle : seulement 52 % des salariés en ont bénéficié en 2017-2018 et cette participation stagne par rapport à 2015-2016.

L'accès aux entretiens professionnels est inégalitaire : il croît avec la taille de l'entreprise et la hiérarchie professionnelle (cf. Graphique 1). En effet, l'accès aux EP est nettement plus élevé dans les entreprises de plus de 250 salariés (environ 70 %) que dans les plus petites. De plus, si sur la période la part des salariés qui n'ont jamais participé à un entretien professionnel diminue, passant de 46 % en 2015-2016 à 28 % en 2017-2018, c'est encore le cas de 41 % des ouvriers et de 34 % des employés. Les travaux de Guillemot et Sigot (2018) soulignent toutefois « *que les entretiens sont encore minoritaires dans les entreprises de moins de 50 salariés* ». Pour autant, c'est dans les petites entreprises que la progression est la plus importante : 25 % des salariés des entreprises de 10 à 49 salariés ayant participé à un EP en 2015 ou 2016 ne bénéficiait d'aucun entretien auparavant, contre seulement 8 % pour les entreprises plus grandes.

Enfin, l'information sur l'entretien professionnel se diffuse sans pour autant atteindre la totalité des salariés. En 2016, 73 % déclarent le connaître et parmi eux 53 % ont été informés par leur employeur. Le niveau d'information augmente avec la taille de l'entreprise mais aussi avec la catégorie socioprofessionnelle : les cadres et les professions intermédiaires sont davantage informés par l'employeur et surtout ont une meilleure connaissance globale du dispositif : 89 % des cadres et 86 % des professions intermédiaires connaissent l'EP contre seulement 74 % des employés et 57 % des ouvriers (Guillemot & Sigot, 2019).

Graphique 1 Part de salariés ayant participé à un entretien professionnel (%)



Champ : ensemble des salariés toujours présents en date d'enquête dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent en décembre 2013.
PI • Professions intermédiaires

Source : Céreq-France compétences, Defis, volet « salariés », 2019.



Un contenu en décalage avec la loi

En 2015-2016, dans huit entretiens professionnels sur dix, les salariés déclarent que le travail a été évalué, ce qui révèle une certaine porosité ou confusion avec l'entretien annuel de performances. Dans plus de 80 % des entretiens professionnels, les perspectives d'évolution et les besoins de formation sont abordés mais seule une faible partie (28 %) débouchent sur des actions de formation. L'enquête Defis permet également de souligner que les sujets évoqués dépendent des projets de formation ou d'évolution des salariés : ces questions sont d'autant plus abordées que les projets sont internes à l'entreprise. À l'inverse, quand il s'agit de projets de mobilité externe, ces sujets sont moins traités (Guillemot & Sigot, 2018).

L'information sur les dispositifs de formation (VAE, CPF) et d'orientation (CEP) reste limitée dans les entretiens professionnels mais l'obligation est plus récente¹. En 2017-2018, les possibilités de VAE sont abordées dans 31 % des entretiens, le CPF dans 14 % et le CEP dans 8 %². Toutefois, le rôle de l'entretien professionnel en matière d'information sur le CPF et le CEP varie sensiblement selon les catégories socioprofessionnelles. En effet, en 2016, les ouvriers et les employés ont été informés plus fréquemment sur ces sujets à l'occasion de l'entretien professionnel que les cadres.

Peu d'effets sur le parcours des salariés

Dans les enquêtes qualitatives, les responsables RH considèrent que les salariés sont pour l'instant peu impliqués dans les entretiens professionnels. Selon eux, « *le droit à l'entretien professionnel est peu revendiqué (...) les salariés formulent peu de demandes* ». Côté salariés, les résultats de l'enquête Defis permettent de formuler l'hypothèse selon laquelle l'entretien, quand il a lieu, est souvent source de déception. En effet, en 2015-2016, 59 % des bénéficiaires d'un entretien ont formulé à cette occasion une demande de formation et 51 % une demande d'évolution professionnelle, Or, moins d'un tiers des demandeurs suivent in fine une formation, 10 % obtiennent une promotion et 11 % un changement de poste ou de fonction (Guillemot & Sigot, 2019). Il semble donc qu'il y ait un écart important entre les attentes des salariés et les possibilités offertes par l'entreprise, tant en termes de formation que d'évolution professionnelle, écart qui pourrait contribuer à expliquer le faible intérêt évoqué par les professionnels RH.

Moins d'un tiers des demandeurs suivent in fine une formation.

Une mise en œuvre formelle dans les entreprises

Les enquêtes qualitatives réalisées auprès de responsables des ressources humaines permettent de relever que les entretiens professionnels ne sont pas un sujet stratégique pour ces directions. Elles n'en font pas un dispositif central pour échanger avec les salariés sur leurs perspectives d'évolution professionnelle, leurs besoins de formation et de sécurisation de leurs parcours. Les services ressources humaines travaillent en effet essentiellement dans un souci d'organisation mais surtout de conformité, compte tenu des sanctions financières annoncées à six ans.

¹ Depuis 2016 pour la VAE et depuis 2018 pour le CPF et le CEP.

² Ces chiffres sont issus d'un document interne du Céreq produit par Jean-Claude Sigot.

Ainsi, les professionnels RH ont très souvent élaboré des processus très formalisés autour des EP afin de garantir une mise en place systématique : convocation des salariés, grille d'entretien, compte rendus et procédures de remontée des entretiens, intégration des EP au Système d'information ressources humaines (SIRH), tableaux de bord de traitement et de suivi des entretiens envisagés ou déjà en partie élaborés. Plusieurs professionnels RH se sont formés sur les processus de déploiement des entretiens professionnels, voire sur leur conduite, auprès de cabinets proposés ou non par les branches, avant de les mettre en place dans leur entreprise. Dans les entreprises étudiées, la mise en place des EP est souvent empreinte d'un grand formalisme mais ne permet pas pour autant une couverture de l'ensemble des salariés pour plusieurs raisons : managers peu disponibles, salariés absents ou réticents, présence insuffisante des professionnels RH dans des lieux plus ou moins décentralisés ou isolés. De plus, et de manière surprenante par rapport à l'attention qui a été signalée ci-dessus à la mise en place de procédures, les remontées d'informations ne sont pas toujours effectives ou de bonne qualité, le suivi des demandes effectuées par les salariés et leur traitement ne sont pas toujours bien organisés et effectifs.

#2 - UNE MÉTHODOLOGIE EN DEUX TEMPS

Les résultats présentés proviennent d'une étude en deux temps.

- Pour la partie quantitative, les données sont issues du volet salarié de l'enquête Defis pour les années 2015 à 2018 [exploitations réalisées par Guillemot et Sigot (2018 et 2019)].
- Les éléments de la partie qualitative proviennent d'entretiens conduits dans six entreprises de différentes branches d'activité en région Auvergne Rhône Alpes en 2018 et 2019 (industrie, énergie, recherche, services de location de matériel), comprenant entre 100 et 2800 salariés. Ces entretiens ont été réalisés auprès des professionnels des ressources humaines (direction des ressources humaines, responsable formation, chargé.e de mission GPEC ou formation) de ces entreprises, tous en charge du pilotage ou de la mise en œuvre des entretiens professionnels, afin d'appréhender les choix opérés en la matière et de comprendre comment ces choix s'inscrivent dans une stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de formation.

L'entretien professionnel est la plupart du temps « collé » à l'entretien annuel de performance et est fréquemment confié aux managers. Ces derniers, d'après les professionnels des ressources humaines, le considèrent souvent comme une charge de travail supplémentaire et se sentent en difficulté pour aborder les questions de mobilité. En effet, les managers disposent de peu d'informations sur les possibilités d'évolution professionnelle dans l'entreprise. Ces possibilités sont limitées et il leur est souvent demandé très explicitement « *de ne pas faire de promesses aux salariés* ». Enfin, le sujet de la mobilité est délicat à aborder pour un manager car il peut être perçu par le salarié comme une remise en cause de sa place dans l'équipe. Le manager est d'abord centré sur le bon fonctionnement de son équipe plutôt que sur les aspirations des salariés qui peuvent conduire à des modifications de l'organisation en place.

Il est souvent demandé aux managers “ de ne pas faire de promesses aux salariés ”.

L'entretien professionnel n'est donc pas, pour les directions d'entreprise, un dispositif prioritaire pour traiter de l'évolution professionnelle de l'ensemble des salariés. Quand il est mobilisé, c'est le plus souvent pour le recueil des besoins de formation correspondant à la nécessité de mettre à jour les compétences requises par les emplois et d'optimiser la gestion de la formation. Plusieurs entreprises signalent la présence d'autres dispositifs (revue de carrières, revue de personnel) déjà en place pour traiter de l'évolution professionnelle, dans une optique de gestion

de carrières d'une partie des salariés, parfois désignée sous le terme de « talents ». Cette observation peut être mise en lien avec l'étude de France Stratégie qui souligne qu'une faible part des entreprises s'engagent dans une gestion des compétences, les petites et moyennes entreprises étant les moins actives (Zizzo, 2019).

Un usage renouvelé dans la crise sanitaire du COVID 19

Deux dispositions majeures sont intervenues en avril 2020 à l'occasion de la crise sanitaire liée à la Covid-19. L'ordonnance du 1^{er} avril 2020, portant les mesures d'urgence en matière de formation professionnelle, prévoit que les salariés dont l'entretien professionnel comporte un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel prévu en 2020, car présents depuis au moins six ans dans l'entreprise, pourront en bénéficier jusqu'au 31 décembre 2020. De plus, les mesures gouvernementales mobilisent le FNE Formation afin que pendant la crise sanitaire, dans le cadre de l'activité partielle, la formation des salariés puisse être financée de manière quasi-automatique jusqu'à 1 500 euros (sur simple dépôt de demande à la Direccte) et sur la base d'une instruction plus complète pour les formations plus coûteuses. Cette mesure pourrait permettre aux salariés de développer des compétences et renforcer leur employabilité, quel que soit le domaine concerné, la contrepartie demandée aux entreprises étant de garantir l'emploi de ces salariés pendant la période de formation.

Les entreprises disposent donc avec ces nouvelles dispositions d'un cadre qui semble favorable au déploiement des EP et à l'accès à la formation pendant cette période critique. Néanmoins, il convient de s'interroger sur la manière dont elles sont susceptibles de s'en emparer au regard des éléments présentés ci-dessus. En effet, les entreprises peuvent se saisir de ce cadre afin de se mettre en conformité avec la loi sur les entretiens professionnels en organisant des entretiens en retard, mais surtout en réalisant l'état des lieux récapitulatif pour les salariés présents depuis 6 ans dans l'entreprise. Elles peuvent aussi mettre à profit le temps d'activité partielle, pris en charge par l'Etat, pour proposer des formations à leurs salariés et bénéficier du financement des coûts pédagogiques de la formation par le FNE Formation. Là aussi cela rend possible la mise en conformité avec une des obligations de la loi sur les EP qui prévoit que chaque salarié doit suivre au moins une formation non obligatoire tous les 6 ans. Ces formations étaient jusqu'alors souvent considérées comme « sans financement » par les entreprises, suite à la baisse de la contribution formation obligatoire et au recul ou la disparition consécutive des moyens de formation mutualisés au sein des OPCO depuis la réforme de la formation de 2014. Enfin, cette activité managériale autour des EP et l'accès à la formation peuvent permettre de conserver la mobilisation des salariés en période d'activité partielle, voire même d'impulser un élan vers la détection des besoins de formation en fonction de leurs souhaits d'évolution professionnelle, tout en bénéficiant de formations « gratuites ».

Toutefois, les conditions du confinement de mars à mai 2020 et du déconfinement ne semblent pas forcément très porteuses dans la mesure où d'un point de vue organisationnel de nombreux blocages sont intervenus : nombre de services RH ont été placés en activité partielle, les activités des organismes de formation ont été très ralenties et moins de la moitié d'entre eux ont pu proposer des formations à distance (Dares, 2020). Les salariés eux-mêmes ainsi que leurs managers ont connu des périodes d'arrêts pour garde d'enfants et de chômage partiel plus ou moins entrecoupées de télétravail ou de travail sur site plus ou moins désorganisé. De manière plus essentielle encore, les entreprises et leurs direc-

tions des RH n'ont pas eu comme priorité les projets de formation des salariés mais plutôt la gestion des conditions de reprise d'activité dans un contexte d'aménagement des conditions sanitaires et bien sûr la question de l'emploi en lien avec des carnets de commande largement bouleversés.

Conclusion

Le déploiement des entretiens professionnels reste donc partiel et leur mise en œuvre soulève de nombreux enjeux. Tout d'abord, la généralisation à tous les salariés est loin d'être atteinte et butte sur plusieurs obstacles : la taille de l'entreprise tout d'abord, mais aussi l'absence d'une GRH structurée et le manque de perspectives d'évolution en interne. Ces obstacles pourraient-ils être contournés par des appuis externes conséquents fournis par les branches ou par des réseaux d'entreprise ?

Ensuite, l'évaluation du travail à l'occasion des EP, encore souvent pratiquée, sème la confusion sur ses objectifs, tant pour le salarié que pour le manager, soulignant un véritable enjeu de clarification. Le troisième enjeu concerne la portée des EP : pourraient-ils plus souvent déboucher sur des actions positives pour les salariés, notamment les moins qualifiés, surtout en matière d'accès à la formation et à une évolution professionnelle, de manière à renforcer l'intérêt de ces derniers pour le dispositif ? Enfin, un enjeu plus large renvoie à la gestion des compétences : il s'agit de pouvoir dépasser la seule référence aux compétences requises par les emplois considérés dans leurs contours actuels, pour que l'entretien professionnel devienne un réel outil au service de la sécurisation des parcours professionnels.

#BIBLIOGRAPHIE

Dares, Réseau des Carif-Oref (2020). *Le maintien à distance de l'activité de formation. Enquête OF-Covid.*

Guillemot, D., Sigot, J.-C. (2018). Les entretiens professionnels, un appui aux carrières internes ou à la sécurisation des parcours ? *Céreq Bref*, 364.

Guillemot, D., Sigot, J.-C. (2019). *Les entretiens professionnels dans les entreprises après la loi de mars 2014 ; premiers constats à partir du dispositif d'enquêtes Defis.* Marseille : Céreq, coll. « Céreq Études » (n°23), 44 p.

Luttringer, J.-M. (2018). L'abondement correctif au CPF, épée de Damoclès pour les entreprises occupant 50 salariés et plus, JMC conseil, Chronique 141

Vero, J. & Dubois, J.-M. (2019). Le compte personnel de formation peut-il ouvrir les chemins de la liberté ? Dans T. Berthet & C. Vanuls. *Vers une flexicurité à la française ?* (233-253). Toulouse : Octarès Éditions.

Zizzo, C. (2019). Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ? France Stratégie, *Notes d'Analyse*, 77.



Toutes les publications du Céreq sur
www.cereq.fr



LES CONSÉQUENCES
DES TRANSITIONS NUMÉRIQUES
ET ÉCOLOGIQUES
SUR LE DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES ET LE RÔLE
DES ENTREPRISES

DE L'INFLUENCE DU NUMÉRIQUE
SUR LES COMPÉTENCES DANS LES
ENTREPÔTS DE LA LOGISTIQUE

DE L'INFLUENCE DU NUMÉRIQUE SUR LES COMPÉTENCES DANS LES ENTREPÔTS DE LA LOGISTIQUE

Sous l'impulsion d'évolutions technologiques, la logistique connaît des transformations productives profondes, tout en restant confrontée à des difficultés en matière de gestion de la main d'œuvre ouvrière. Les principaux enjeux portent sur la numérisation, l'attractivité du secteur et la gestion des compétences et des carrières.



Mathieu HOCQUELET

Département Travail, emploi et professionnalisation (DTEP), Céreq

Interface entre l'industrie et les services, le secteur du transport et de la logistique est aujourd'hui présenté par les pouvoirs publics comme au coeur des transformations des politiques industrielles et de transition énergétique. La logistique, en particulier, s'appuie sur une main-d'œuvre largement ouvrière, et fait face au développement d'outils numériques *ad hoc* dans les entrepôts : exosquelettes de manutention, transstockeurs de palettes, commandes vocales, drones servant à la réalisation d'inventaires, logiciels de gestion des stocks, rayonnages « intelligents » permettant l'acheminement des articles vers les manutentionnaires, etc.

Plus largement, le secteur est confronté au développement du e-commerce, porté par de nouveaux acteurs internationaux et préfigurant une recomposition de ses chaînes de valeur. Si ces reconfigurations productives peuvent fortement transformer le travail, l'emploi et la formation à moyen terme, comme c'est déjà perceptible dans le transport, les problématiques actuelles en matière de gestion de la main-d'œuvre au sein des entrepôts et plateformes logistiques n'ont pour l'instant que peu à voir avec cette transformation profonde du secteur. Dans ce contexte, le développement des compétences est articulé à deux questions. La première est celle de l'influence actuelle de l'automatisation et plus largement de l'impulsion du numérique sur la dynamique de formation. La seconde est liée au mode de gestion des emplois dans ce secteur.

1 - MÉTHODOLOGIE ET DESCRIPTION DE L'ENQUÊTE

Ce chapitre est le fruit d'une recherche réalisée en Île-de-France, Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur, sur trois territoires logistiques dynamiques. Cette recherche porte sur les modalités de diffusion et d'appropriation de la révolution annoncée, ainsi que sur les effets concrets de ces transformations sur les organisations, le travail et l'emploi dans les entrepôts. Entre plans de numérisation et stratégies d'entreprises du secteur, cette recherche vise à appréhender les différents registres des mutations en cours du travail obéissant à trois temporalités : à court terme les effets du numérique sur l'activité de travail, à moyen terme les transformations du système productif et du profil des travailleurs, et enfin à plus long terme les frontières et recompositions du travail.

Il s'appuie sur 12 entretiens réalisés avec des directeurs et directrices d'entrepôts et d'aires logistiques, chargé-e-s de ressources humaines, responsables qualité, chargé-e-s de mission logistique (dans les Observatoires régionaux des métiers ou les Régions). Par ailleurs, ce travail repose sur l'analyse des expérimentations et projets de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriaux (GPECT) menés à Saint-Quentin-Fallavier et Saint-Martin-de-Crau, deux villes spécialisées dans la logistique. Enfin, le cadrage s'appuie sur la visite d'une dizaine d'entrepôts en Essonne, Nord-Isère et dans les Bouches-du-Rhône, et sur une revue de littérature internationale comprenant notamment les études prospectives sur le sujet, la participation à des salons nationaux de l'innovation en logistique, des colloques, conférences et séminaires professionnels et académiques portant sur les thématiques du numérique et de la logistique.

Une automatisation encore rare et une impulsion numérique portée par le e-commerce

La logistique se caractérise par de faibles marges et une compétition autour des coûts, conduisant à un rapport prudent à l'adoption de technologies. Les entreprises de logistique sont dépendantes des exigences de leurs clients comme de leurs fournisseurs et soumises à une forte concurrence. Elles doivent gérer des contraintes fortes en termes de délais, de flexibilité, de diversité des marchandises, et d'activité bien souvent cyclique. La structure capitaliste des entrepôts et plateformes logistiques en France souligne le poids important de dix grands groupes

spécialisés dans le commerce ainsi que dans le transport et l'entreposage, deux activités dans lesquelles s'inscrivent plus de 50 % des entrepôts et plateformes logistiques (EPL). Exploitant chacun plus de 30 EPL et représentant au total 12 % du parc, ces grands groupes constituent l'un des principaux vecteurs de mutations technologiques dans le secteur. De manière contrastée, une large majorité des EPL – près de neuf sur dix – appartient à de petits groupes exploitant une ou deux unités (CGDD/SDES, 2019).

Si la numérisation des activités logistiques est largement associée au recours à l'automatisation des opérations, cette dernière demeure l'exception. En effet, en 2016, seulement 5 % des Entrepôts et Plateformes Logistiques réalisent au moins une opération logistique à partir d'un système entièrement automatisé. En revanche la mécanisation d'opérations logistiques sous le contrôle d'un opérateur concerne plus d'un tiers (37 %) des EPL, même si la situation la plus fréquente reste celle des entrepôts s'appuyant encore exclusivement sur un travail manuel assisté d'outils logistiques simples (61 %) (CGDD/SDES, 2019).

L'automatisation des opérations demeure l'exception.

Quels sont dès lors les motivations et les freins majeurs à l'introduction des nouvelles technologies dans les entrepôts ? Au-delà du réel obstacle que constitue le coût des équipements pour les PME, les transformations technologiques sont aussi susceptibles de réduire les coûts de main-d'œuvre par l'automatisation de la production. Si cette dimension joue un rôle non négligeable, d'autres facteurs contribuent à influencer les décisions des entreprises en matière d'équipement en nouvelles technologies au sein des entrepôts.

Les tensions sur le marché du travail, l'augmentation des coûts fonciers ou encore l'augmentation de la vitesse de rotation des marchandises figurent parmi les principaux facteurs favorables à l'exploration de nouvelles technologies par les logisticiens. À l'inverse, l'imprévisibilité de l'activité, les dynamiques de délocalisation ou encore l'inertie et l'état d'avancée des innovations technologiques elles-mêmes représentent des facteurs freinant l'équipement (Gutelius & Theodore, 2019). Le e-commerce – qui en 2018 représente 9,1 % des ventes du commerce de détail contre 5 % en 2011 – et plus largement le commerce (représentant 48 % des surfaces totales des EPL) (Fevad, 2019), sont les principaux conducteurs d'expérimentations. Ils se caractérisent par l'exploitation de plusieurs grands EPL, où la durée de stockage est plus faible et les salariés plus nombreux. De petits colis (commandes individuelles), combinés à une plus grande fréquence des commandes, se prêtent davantage à l'automatisation des process, elle-même poussée par le développement rapide et l'implantation de nouveaux acteurs internationaux du e-commerce, dont l'américain Amazon et le chinois Alibaba.

S'il est difficile de circonscrire et chiffrer la part des salariés du secteur employés dans les grands EPL les plus engagés dans la numérisation, l'Association pour le développement de la formation en transport et logistique (AFT) estime qu'à l'échelle de la zone Euro, d'ici dix ans, plus d'un million et demi d'emplois directs dans la logistique pourraient être remplacés par des robots (Mamessier & Castay, 2020). Alors que les coûts de manutention pourraient connaître une baisse de 20 à 40 % avec l'automatisation, les emplois aux tâches les plus répétitives et physiques (dont ceux de manutentionnaires et magasiniers, déjà en baisse en France), largement majoritaires dans les EPL, comme ceux de contrôle seraient les plus touchés. Par ailleurs, les EPL dédiés à la distribution de détail et à l'entreposage qui figurent parmi les plus engagés dans la numérisation, sont aussi les plus denses en main d'œuvre.

#2 - DE LA LOGISTIQUE À LA E-LOGISTIQUE

La multiplication des études prospectives et débats portant sur l'ouverture d'entrepôts toujours plus grands, verticaux, parfois entièrement automatisés soulève la question de l'avenir de l'emploi non ou peu qualifié dans un secteur qui constitue toujours une industrie de main-d'œuvre. Néanmoins, ce cadre d'analyse a tendance à masquer une réalité très nuancée quant aux formes que prennent les transformations induites du travail par cette dernière impulsion numérique. Largement influencée depuis les années 1970 par l'essor de la grande distribution, la logistique est aujourd'hui bousculée par les grands acteurs nationaux et internationaux du e-commerce. Les principes à la base du succès du e-commerce ont à la fois étendu le périmètre de la logistique (logistique du dernier kilomètre et livraison, logistique des retours), tout en redéfinissant son rythme (accélération, augmentation des aléas) et ses modalités (plus petits volumes de marchandises), avec pour effet une retransformation des chaînes d'approvisionnement, de leurs rythmes, des acteurs concernés ainsi que des conditions d'emploi et de travail de la main-d'œuvre du secteur. En effet, à l'instar des plateformes de livraison instantanée, la concurrence tend à s'organiser autour de la réduction du délai et du coût de livraison. Cette orientation implique la recherche d'une baisse des coûts tout au long de la chaîne d'approvisionnement, entre optimisation et externalisation des coûts de production, d'acheminement et de livraison.

Ainsi, si le secteur a peu de chances de connaître une baisse spectaculaire du nombre d'emplois dans les entrepôts au cours de la prochaine décennie, différentes recherches menées principalement aux Etats-Unis autour du développement hégémonique d'Amazon (Alimohamed-Wilson, 2020 ; Gutelius & Theodore, 2019) soulignent que de nombreux travailleurs verront le contenu de leur travail et la qualité de leur emploi se transformer. Comme en France, le e-commerce y représente environ 9 % des ventes du commerce de détail en 2019, tout en ayant connu une progression similaire (doublement des parts de marché en 7 ans). Parmi les conséquences liées au développement du e-commerce sur le travail quotidien, on peut évoquer l'apparition potentielle de nouvelles formes d'intensification du travail et la déqualification de nombreuses tâches encourageant par ailleurs un recours accru à l'intérim. Enfin, les reconfigurations du système productif liées à la révolution e-logistique en cours sont porteuses de transformations plus larges du tissu industriel et des relations professionnelles (développement de la sous-traitance et du travail indépendant, déclin des entreprises syndiquées, racialisation de la main-d'œuvre) dans l'ensemble du transport et de la logistique.

Ainsi, au-delà d'une numérisation proprement dite, le secteur de la logistique semble connaître une impulsion technologique portée par le développement de canaux de distribution numérique impliquant une transformation profonde du secteur (Lallement, 2016). Dans ce contexte et face à un paysage sectoriel dominé par les grands distributeurs et grandes entreprises du transport et de l'entreposage, l'arrivée récente de nouveaux acteurs internationaux et nationaux du e-commerce joue un rôle majeur dans la recomposition des chaînes de valeur du secteur : process, équipement, essor de la logistique du dernier kilomètre/urbaine et de la logistique des retours (cf. #2 - De la logistique à la e-logistique).

Une industrie de main-d'œuvre ouvrière en manque de candidats

Créateur d'emplois sur les cinq dernières années, le secteur Transport et Logistique souffre, d'après la branche, d'une pénurie de candidats formés. La logistique en particulier, qui compte plus de 800 000 salariés dont près de 700 000 ouvriers, soit 13 % des ouvriers français (Benvegnù & Gaborieau, 2019), n'échappe pas à ces problématiques.

Les difficultés de recrutement dans les EPL, exprimées par les employeurs et agences d'intérim, tiennent essentiellement à un manque d'attractivité des métiers lorsque l'entrepôt est situé dans des zones d'emploi dynamiques, et de stabilisation de la main d'œuvre dans un secteur à forte précarité d'emploi. Les employeurs interrogés expriment leurs difficultés à recruter et à fidéliser leur main-d'œuvre dans

Les employeurs expriment leurs difficultés à recruter et à fidéliser la main-d'oeuvre.

des emplois « *non qualifiés et peu attractifs* ». Ils évoquent en particulier la mauvaise image du secteur mais aussi, plus concrètement le coût d'entrée important pour les ouvriers (nécessaire détention de certificats d'aptitude à la conduite en sécurité (Caces) pour différents types de véhicules, lieux de travail éloignés des lieux de vie et non ou mal desservis par les transports en commun) et des conditions de travail et d'emploi difficiles (niveaux de rémunération faibles, fréquence et gravité des accidents plus élevés que la moyenne).

La logistique se caractérise par de forts besoins en main-d'œuvre, principalement pour occuper des emplois d'ouvriers non ou peu qualifiés. Les entrepôts comptent 80 % de salariés hommes, essentiellement à des postes d'ouvriers avec un niveau de formation relativement bas : les trois quarts des ouvriers ont un CAP. La répartition par âge signale également un vieillissement des salariés du transport et de la logistique : si la moitié d'entre eux avaient moins de 40 ans en 2006, ils ne sont plus que 44 % dix ans plus tard (18 % de moins de 30 ans) (CGDD/SDES, 2018). Un vieillissement que l'AFT attribue à une « déperdition des candidats » avant l'embauche, principalement dans le transport, et à l'existence de métiers de reconversion comme la conduite de poids lourds. Dans la logistique, l'âge médian des ouvriers non ou peu qualifiés de la manutention est plus bas (37 ans), mais près de 40 % de ces salariés ont moins d'un an d'ancienneté dans leur entreprise¹. Les ouvriers non qualifiés comptent 13 % de débutants (jeunes ayant achevé leurs études initiales au cours des quatre années précédant l'enquête) dont plus d'un quart de non-diplômés.

Enfin, la logistique constitue une industrie de main-d'œuvre à forte précarité d'emploi. La gestion de la main d'œuvre s'y fait au plus juste, avec un recours important mais inégal à l'intérim : 14 % en moyenne, avec de fortes différences entre entrepôts gérés en propre et pour le compte d'autrui, grands groupes internationaux, nationaux, et entreprises indépendantes. Ainsi, en 2018, un quart des personnes travaillant dans un EPL est en CDD ou en intérim, avec notamment 26 % d'intérimaires chez les prestataires logistiques, contre 15 % pour les entrepôts exploités pour compte propre (CGDD/SDES, 2018).

Illustration 1

Nouvelles compétences liées au numérique identifiées en gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale (GPECT)

Coordonner ses actions en lien avec des systèmes de manutention, stockage et palettisation automatisés

Piloter des chariots autoguidés (travail dans un environnement automatisé)

Assurer la maintenance de premier niveau des objets connectés usuels présents dans les entrepôts

Interagir avec les robots

Intégrer dans ses activités et comportements la dimension « verte »

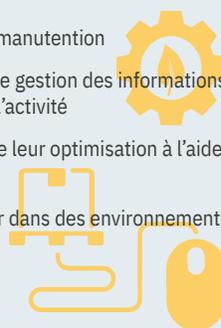


Utiliser les nouveaux outils de manutention

Utiliser les outils numériques de gestion des informations nécessaires à la réalisation de l'activité

Assurer la gestion des flux et de leur optimisation à l'aide d'interfaces numériques

Communiquer et se positionner dans des environnements numériques et dématérialisés



Source : Céreq, exemple de GPECT logistique menée à Saint-Martin-de-Crau, Bouches-du-Rhône.

¹ Source : enquête Emploi de l'Insee, traitement Dares, 2015.

Une gestion de l'emploi et des compétences entre difficultés de longue date et avenir incertain

C'est dans ce contexte que pouvoirs publics, intermédiaires du marché du travail et employeurs tentent aujourd'hui d'anticiper les transformations du secteur tout en essayant de répondre aux difficultés exprimées depuis plusieurs années par les employeurs de la branche en matière de gestion des emplois et des compétences. Des actions sont mises en place à différentes échelles, qu'il s'agisse d'ateliers régionaux rassemblant acteurs publics territoriaux et employeurs, de la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences dans le secteur au niveau territorial (GPECT), ou encore à travers la présence de plus en plus fréquente d'un responsable des ressources humaines au sein des entrepôts. La plupart de ces initiatives ont pour but d'attirer, de former et de stabiliser la main-d'œuvre, un objectif ambitieux dans un secteur hautement concurrentiel. Les principales expérimentations en ce sens ont le plus souvent lieu dans des communes spécialisées.

En matière de gestion prévisionnelle des emplois et compétences, les mutations numériques dans la logistique identifiées dans le cadre des GPECT se situent au croisement de la dématérialisation, de la mise en réseau des activités dans l'entrepôt et au-delà, de l'accélération du rythme de la production par la mécanisation et la robotisation, de l'amélioration de sa qualité et de sa fluidification

Une polyvalence accrue peut être un moyen de sécuriser les parcours.

(cf. Illustration 1). Les effets induits sur les compétences de cette impulsion numérique portée par un petit nombre d'entreprises restent principalement le fait de certains métiers jouant un rôle clé dans la numérisation et l'automatisation des process (cadres et techniciens de l'exploitation logistique). Au sein des EPL, face aux incertitudes liées à la l'impulsion numérique en cours, le repérage d'activités communes aux manutentionnaires, préparateurs de commandes, magasiniers caristes, gestionnaires de stock et contrôleurs inventaristes ouvre quant à elle la perspective d'une polyvalence accrue au sein des entrepôts comme moyen d'une sécurisation des parcours. C'est ainsi qu'a pu être mis en place un parcours de certification modulaire autour de compétences communes menant au développement de la profession d'« agent polyvalent en logistique », et débouchant sur une attestation CCP ou CQP (certificat de compétence ou de qualification professionnelle). C'est aussi dans ce but qu'ont été créées des plateformes de mobilité professionnelle, destinées à sécuriser et faciliter la mobilité et les réorientations professionnelles.

Toutefois, si les GPECT dans le secteur soulignent que la compétence première attendue des ouvriers de la logistique est l'adaptation à un environnement numérique et dématérialisé, les échanges avec les acteurs du secteur soulignent davantage l'importance des savoir-être dans une acception large. Ainsi, il s'agit d'attirer rapidement des populations jeunes, peu diplômées et facilement adaptables, dans un contexte où les collectivités locales injectent des moyens pour accompagner les initiatives de la branche. Malgré une diversification des méthodes de recrutement, les employeurs sont nombreux à évoquer des lacunes en matière de savoir-être, renvoyant au manque de ponctualité, aux retards, aux absences injustifiées, au non-respect des consignes de sécurité mais aussi aux difficultés en français et mathématiques, particulièrement dans les aires logistiques urbaines. L'usage polysémique de la notion de savoir-être dissimule en partie des difficultés concrètes d'accès au lieu de travail. Les EPL, souvent en périphérie des villes, peu et mal desservis par les transports en commun aux heures d'arrivée et de départ du lieu de travail, rendent souvent indispensable la détention d'un permis de conduire et d'une voiture. La nécessité d'apporter des aides au passage du permis de conduire afin de faciliter une

insertion plus rapide des jeunes est ainsi apparue comme l'une des premières actions à mettre en place. Parmi les autres actions proposées figure une campagne de promotion des métiers et plus largement de « communication positive », dont l'objectif est de contrecarrer la mauvaise image du secteur, en présentant les nouvelles technologies comme porteuses d'une amélioration des conditions de travail, et l'emploi dans la logistique comme stable et situé à proximité.

Conclusion

Aujourd'hui, les EPL en France sont encore peu touchés par des évolutions technologiques d'ampleur, mais l'impulsion numérique portée par les grands groupes induit un mouvement inexorable de transformation d'un secteur fortement concurrentiel. Ce contexte interroge particulièrement les dynamiques en matière de conditions d'emploi et de travail, alors qu'une série de recherches conduites aux Etats-Unis soulignent leur potentielle dégradation dans les années à venir (voir encadré 1). Alors que l'on parle dorénavant d'industrie 5.0, soulignant le souhait de ramener l'humain au centre d'un processus de production toujours plus automatisé, un effort reste à faire dans la logistique en matière de formation. Il s'agit en effet de contribuer à la montée en compétences de la main d'œuvre, plutôt qu'à son adaptation étroite aux process de production fortement influencé par de grandes entreprises, orientées vers une stratégie de prix bas et de réduction des délais de livraison, et dont l'activité s'inscrit dans des chaînes de valeur internationales. La sécurisation des parcours professionnels pourrait à l'inverse s'inscrire dans une vision plus large pour les entreprises cherchant à la fois à élever l'attractivité du secteur et répondre à des enjeux de mobilité interne au secteur et/ou de polyvalence des salariés.

Enfin, l'actualité liée à la pandémie de Covid-19 a particulièrement mis en avant le secteur de la logistique, des entrepôts à la livraison du dernier kilomètre (Benvegnù *et al.*, 2020 ; Leblanc & Cuvillier, 2020). Au-delà de la mise en visibilité de travailleurs exerçant des activités qualifiées d'essentielles par les pouvoirs publics, elle a souligné leur forte exposition et par là même la centralité des questions de santé et de sécurité au travail dans ces emplois. Dans un contexte d'impulsion numérique touchant le secteur de manière hétérogène, cette crise et la crise économique subséquente interrogent la pertinence de classements de performance logistique par pays tel que celui établi par la Banque Mondiale (Arvis *et al.*, 2018). Constituant une référence pour les acteurs du secteur, ce dernier ne s'appuie en effet sur aucun critère lié à la santé et la sécurité de la main d'œuvre, dans un secteur où ces questions s'inscrivent pourtant, elles aussi, entre des difficultés de longue date (fréquence des accidents du travail et des maladies professionnelles, durée des arrêts suite à un accident du travail et indice de gravité plus élevés que la moyenne) et un avenir incertain (avec des technologies susceptibles de poursuivre une simplification du travail, synonyme d'une répétitivité, d'une intensité et d'une pénibilité accrue (Gomez & Chevalet, 2011). Ainsi, pour être crédible, la problématique de la gestion des compétences au sein des EPL semble avant tout devoir passer par des garanties en la matière.

#BIBLIOGRAPHIE

Alimahomed-Wilson, J. (2020). The E-Logistics Revolution: E-Commerce, Labor, and the Re-transformation of the Southern California Supply Chain, *Travail et Emploi*, à paraître.

Arvis J.-F., Ojala, L., Wiederer, C., Sheperd, B., Raj, A., Dairabayeva, K., Kiiski, T. (2018). *Connecting to Compete. Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators*. The World Bank, 82 p.

Benvegnù, C., Gaborieau, D., Rivoal, H., Tranchant, L. (2020) Les enjeux sanitaires de la pandémie dans le secteur logistique. *La Revue des conditions de travail*, 10, 54-60

Benvegnù, C. & Gaborieau, D. (2019). Au hasard de la logistique. Quand les mobilités ouvrières passent par l'entrepôt. Dans N. Duvoux, C. Lomba, *Où va la France populaire ?* Paris: Presses Universitaires de France.

CGDD/SDES (2019). L'activité des entrepôts et des plateformes logistiques en 2016 : une automatisation encore émergente, *Datalab Essentiel*.

CGDD/SDES (2018). Que représente la logistique dans l'emploi en France ? *Datalab Essentiel*.

Fevad (2019). E-commerce: les chiffres clé 2019 (<https://www.fevad.com/les-chiffres-cles-cartographie-du-e-commerce-en-2019/>).

Gomez, P., Chevallet, R., (2011). Impacts des technologies de l'information sur la santé au travail: Hypothèses et interprétations à partir d'une observation expérimentale. *Revue française de gestion*, 214(5), 107-125.

Gutelius, B. & Theodore, N. (2019). *The Future of Warehouse Work: Technological Change in the U.S. Logistics Industry*. Berkeley, CA : University of California, Berkeley Labor Center and Working Partnerships USA.

Lallement, M. (2016). Les mutations du travail : leurs registres et leurs temporalités. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2016(4).

Leblanc, E. & Cuvillier, B. (2020). Reconnus exposés ! Le coursier à vélo et le choix cornélien. *La Revue des conditions de travail*, 10, 49-53.

Mamessier, A. & Castay, V. (2020). Métiers en mouvement : transport et logistique, *Avenirs professionnels*, AFDET, 2, 22-41.



Toutes les publications du Cereq sur
www.cereq.fr

QUAND LES COMPÉTENCES
DOIVENT S'ADAPTER
AUX TRANSITIONS
ÉNERGÉTIQUE ET NUMÉRIQUE

QUAND LES COMPÉTENCES DOIVENT S'ADAPTER AUX TRANSITIONS ÉNERGÉTIQUE ET NUMÉRIQUE

Condition essentielle de la transition énergétique, les réseaux électriques intelligents induisent une évolution des métiers du transport et de la distribution d'électricité liée à l'intégration des technologies numériques au système électrique. Pour les entreprises, l'adaptation des compétences repose à la fois sur la formation continue et la formation initiale.

Nathalie BOSSE



*Pacte, Laboratoire de sciences sociales, Université de Grenoble
Alpes, centre associé au Céreq de Grenoble*

Les réseaux électriques intelligents (REI) ou *smart grids* illustrent l'interconnexion entre transitions énergétique et numérique. Ils visent en effet à gérer de façon optimale la consommation et la production électrique, à améliorer l'efficacité énergétique et à intégrer les sources d'énergies renouvelables dans les réseaux existants. Condition essentielle de la transition énergétique (cf. #1 - Les REI au coeur de la transition énergétique), leur développement fait partie des priorités fixées par la Commission européenne (Picard & Cabaret, 2015).

Rendre les réseaux électriques intelligents consiste en grande partie à les instrumenter pour les rendre communicants. Pour cela, ils intègrent des fonctionnalités issues des technologies de l'information et de la communication (TIC). Cette évolution du système électrique conduit à s'interroger sur la manière dont les métiers vont être touchés. Quels sont les enjeux en termes de compétences et de formation ? Pour répondre à ces questions, les résultats issus d'une étude prospective réalisée auprès d'entreprises du transport et de la distribution d'électricité ont été mobilisés (Bosse, 2016) (cf. # 2 - Méthodologie). Ils montrent que l'intégration de ces technologies numériques a des conséquences variables sur les métiers du transport et de la distribution d'électricité. Ces évolutions induisent la maîtrise d'une double compétence électro-technique/TIC, qui s'acquiert d'abord par la formation continue mais interroge aussi le contenu des formations initiales.

#1 - LES REI AU COEUR DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

L'utilisation de l'énergie et la gestion du système électrique sont amenées à évoluer avec les objectifs de baisse des émissions de gaz à effet de serre. Alors que la production d'électricité était jusqu'à présent gérée nationalement par de grandes centrales nucléaires, hydrauliques ou thermiques, les réseaux électriques devront intégrer de plus en plus les énergies renouvelables (éolien, photovoltaïque, etc.), dont les sites de production sont de tailles plus petites et dispersés sur l'ensemble du territoire (production dite « décentralisée »). Cette production renouvelable est intermittente et difficile à prévoir car souvent dépendante des aléas de la météo.

À ces évolutions s'ajoutent de nouveaux usages de l'électricité, comme par exemple les véhicules électriques, qui entraînent une augmentation de la consommation. Les réseaux doivent donc s'adapter afin de maintenir l'équilibre entre l'offre et la demande d'électricité : les *smart grids* constituent alors une alternative au remplacement et au renforcement massif des réseaux.

Pour en savoir plus, cf. le site *smart grids* de la Commission de régulation de l'énergie : www.smartgrids-cre.fr.

Une intelligence « numérique » : des métiers impactés par les TIC

Les gestionnaires de réseaux de distribution au coeur de la révolution numérique

Les REI se traduisent par la mise en œuvre des technologies numériques sur toute la chaîne énergétique. La généralisation du compteur communicant Linky, considéré comme « la première brique » du déploiement des REI est planifiée pour 2021. Mais l'« intelligence » dans les réseaux n'est pas en soi une nouveauté, elle est concomitante à leur développement. L'Europe a ainsi progressivement développé des services intelligents sur ses réseaux de haute et moyenne tension au cours des années 1970 et 1980 (Kempf, 2014). Cette intelligence est en revanche plus élémentaire pour la basse tension. Le développement des REI ne va donc pas avoir les mêmes conséquences pour le gestionnaire du réseau du transport (GRT) et pour les gestionnaires des réseaux de distribution (GRD) d'électricité (cf. #3 - Les réseaux publics d'électricité en France) : « *Actuellement, le réseau de transport est déjà instrumenté notamment pour des raisons de sécurité d'approvisionnement. En revanche, les réseaux de distribution sont*

faiblement dotés en technologies de la communication, en raison du nombre très important d'ouvrages (postes, lignes, etc.) et de consommateurs raccordés à ces réseaux ; l'enjeu des REI se situe donc principalement au niveau des réseaux de distribution.¹ »

Ainsi, pour le gestionnaire de transport, le développement des REI n'entraîne pas de bouleversements dans les activités et les métiers. En effet, un réseau de télécommunication permet de collecter l'ensemble des informations relatives aux flux d'électricité sur le réseau : « *On a un des plus grands réseaux de fibre optique de France (...) On parle beaucoup de Linky, nous l'équivalent de Linky on l'a déjà.* » (GRT) Les personnes interviewées expliquent ainsi comment « *le numérique s'est intégré petit à petit* » et comment il va encore gagner en importance. Le développement des énergies renouvelables (EnR) ou encore les stations courant continu vont aussi modifier à l'avenir les modes d'exploitation. Mais les changements technologiques ne sont pas perçus de manière brutale, les métiers évoluant avec les technologies, par paliers. « *II n'y a pas de rupture dans l'évolution des réseaux, il n'y a pas non plus de rupture dans l'évolution des formations, qui suivent les évolutions technologiques et l'évolution de l'organisation.* » (GRT)

#2 - MÉTHODOLOGIE

Les résultats présentés sont issus d'une étude réalisée dans le cadre d'une convention de partenariat entre le Céreq et le Commissariat Général au Développement Durable, pour la mise en œuvre du Plan national d'adaptation des métiers et des emplois de la transition vers l'économie verte. L'objectif était d'identifier les besoins en compétences et en formation de la filière des REI. Le périmètre de l'étude concernait le transport et la distribution d'électricité, en amont du compteur tarifaire. Seize entretiens ont ainsi été menés auprès de différents acteurs en 2014 et 2015 : gestionnaires de réseaux, fournisseurs de solutions, experts du monde scientifique et de la formation. Deux catégories d'entreprises ont été retenues, couvrant les métiers du transport et de la distribution de l'électricité : les équipementiers, qui fournissent équipements et services aux acteurs des réseaux ; les gestionnaires des réseaux de transport (GRT) et de distribution (GRD) d'électricité.

En revanche, pour les gestionnaires de réseaux de distribution, l'arrivée du numérique est évoquée comme un changement de « culture » : « *on s'aperçoit que beaucoup des changements futurs passent par des technologies de l'information, et ça ce n'est pas notre culture, ce n'est pas notre métier.* » (GRD) En effet, la transition énergétique est ici couplée à la transformation numérique des entreprises du secteur : « *L'enjeu est de taille [pour le GRD], que ce soit dans la gestion de son réseau, qui va intégrer de plus en plus de fonctions intelligentes ou dans celle des données en masse, qui en revanche constitue un métier entièrement nouveau pour les GRD.* » (Becker, 2019)

Des évolutions induites par la multiplication des données

Ainsi, pour les GRD, les évolutions des activités et des métiers sont principalement associées à la multiplication des données. En effet, la généralisation du compteur communicant, couplée à une production d'électricité raccordée au réseau de distribution, produit une augmentation du nombre de données à traiter et à stocker. La gestion des systèmes de *big data* (méga données) n'est pas dans le cœur des métiers des gestionnaires de réseaux de distribution et requiert un développement de compétences dans les systèmes d'information. On assiste à une « *trans-*

¹ www.smartgrids-cre.fr/index.php?p=definition-smart-grids

formation des métiers un peu classiques où on traitait des données papier vers des données digitales type big data et data mining [exploration des données] » (GRD). Des compétences analytiques devront ainsi être développées en interne pour l'exploitation de l'ensemble de ces données, avec des objectifs prédictifs ou en temps réel. Les problématiques liées à la cybersécurité ou encore à la confidentialité des données sont également évoquées.

Des compétences analytiques devront être développées en interne pour exploiter les données.

L'utilisation de ces données va entraîner une évolution « *des métiers de la maintenance, de l'exploitation et du développement du réseau* ». Par exemple, elle permettra au distributeur de disposer d'une meilleure connaissance du patrimoine en exploitation, qui pourra alors mieux planifier les opérations de maintenance et diminuer l'occurrence des pannes en faisant de la « *maintenance prédictive* ». Les données vont également modifier la manière de planifier les réseaux grâce à des approches probabilistes.

Les données permettront également aux gestionnaires de réseau de distribution de tenir un rôle plus important auprès des collectivités territoriales : « *ça pousse aussi à transformer nos métiers qui sont en proximité avec nos élus, pour les accompagner vers de nouvelles offres de transition énergétique parce que la donnée rend possible des choix d'aménagement du territoire* » (GRD). Les données permettront donc de fournir des recommandations aux divers acteurs dont l'action va passer par le réseau et de les accompagner dans des projets par exemple d'éco-quartier, d'implantation d'EnR, d'infrastructures de recharge pour véhicules électriques, etc.

Autre exemple évoqué, les données détaillées vont permettre aux fournisseurs ou à de nouveaux opérateurs de services de proposer de nouveaux tarifs ou des services « innovants » à leurs clients. Ceci implique, pour les gestionnaires du réseau de distribution, la mise en place de nouvelles interfaces avec les acteurs marchands et le développement de nouveaux systèmes d'information.

Mais dans l'immédiat, ce sont les évolutions liées au déploiement du compteur communicant qui sont évoquées. La relève des compteurs ainsi que d'autres interventions vont se réaliser à distance. Le salarié devra donc être capable d'interpréter les signaux qui remontent de l'infras-

#3 - LES RÉSEAUX PUBLICS D'ÉLECTRICITÉ EN FRANCE

Le réseau de transport d'électricité est constitué d'un réseau de grand transport et d'interconnexion, et d'un réseau de répartition. Au départ des grandes unités de production électrique (nucléaire, hydraulique, thermique) et des réseaux des pays voisins, il achemine l'énergie sur de longues distances en très haute tension. Les réseaux de répartition répartissent l'énergie au niveau des régions et alimentent en haute tension les plus gros clients, notamment industriels, et les réseaux publics de distribution. Ils collectent aussi l'énergie produite par les unités de production de taille intermédiaire. En France, RTE est le gestionnaire du réseau de transport d'électricité.

Les réseaux de distribution d'électricité desservent en moyenne et basse tension les clients domestiques et professionnels (commerçants, artisans, petites industries). Avec le développement de la production d'énergie décentralisée, leur rôle se modifie et ils deviennent aussi collecteurs de l'énergie produite par les plus petites installations de production. Ils sont la propriété des communes qui peuvent déléguer tout ou partie de leur compétence d'autorité concédante à des syndicats intercommunaux ou départementaux. Si elles n'en assurent pas elles-mêmes la gestion, par le biais de régies, elles la confient, par contrat, à un gestionnaire de réseau de distribution. Ainsi, Enedis (pour 95 % du territoire) et 160 régies ou entreprises locales de distribution (ELD) se répartissent la gestion des réseaux publics de distribution. Ces entreprises ont également en charge la relève des compteurs.

structure de communication. La conduite de la relation clientèle va également s'en trouver modifiée. Si les agents de relève sont amenés à disparaître, de même que certains agents d'intervention, le métier de « technicien comptage » va en revanche se développer.

Les professionnels rencontrés soulignent cependant les incertitudes qui demeurent et la difficulté à anticiper de manière précise les évolutions de métiers à venir. En effet, des obstacles et des inconnues subsistent : « *Dans la première partie de la décennie 2010 ont été menées en France une série d'expérimentations via des démonstrateurs smart grids, à l'initiative de l'Ademe. Le retour d'expérience fin 2016 est positif sur le plan technique mais très mitigé sur le plan économique (...) C'est donc à moyen-long terme que le développement des technologies numériques ouvrira la voie à une multitude de nouvelles applications (...) mais dont la plupart restent à imaginer* » (Beecker, *op. cit.*). Les changements dans le domaine de l'énergie sont en outre décrits comme « assez lents », dépendants des normes, des réglementations et des choix politiques, qui peuvent évoluer : « *le modèle de réseaux intelligents, il n'est pas fixé* » (syndicat d'énergie).

Un besoin de salariés « multi-compétents »

Une double compétence électrotechnique /TIC

Pour les acteurs interviewés, les évolutions à l'œuvre induisent principalement la nécessité de maîtriser des compétences appartenant à deux champs disciplinaires différents, l'électrotechnique et les TIC : « *La paire gagnante, c'est la connaissance de l'application électrotechnique et la connaissance des architectures IT* » (équipementier).

Les technologies des REI impliquent désormais pour les salariés « électrotechniciens » de formation l'acquisition d'un socle de compétences assez solides en TIC : « *On ne va pas mettre au même niveau l'électricien en réseaux d'énergie par rapport aux réseaux télécoms mais c'est vrai qu'il doit avoir aussi des compétences en réseau informatique* » (professeur d'université). Quant aux salariés venant des télécoms, ils doivent également avoir une connaissance des applications électrotechniques : « *Alors il y a des gens qu'on recrute du domaine de l'IT (...) mais il y a quand même une connaissance applicative propre à l'énergie qui est particulière* » (équipementier). Cela implique de penser des formations permettant l'acquisition de ces compétences « pluridisciplinaires » : « *Comment proposer à des gens qui viennent aussi bien du monde du numérique que du monde de l'électrotechnique, un cursus qui vient rajouter la couche nécessaire pour maîtriser les concepts des REI ?* » (GRT)

Des actions de formation à destination des salariés

Pour les gestionnaires de réseaux, l'adaptation des compétences repose en premier lieu sur la formation continue, le plus souvent réalisée en interne. En effet, ces entreprises possèdent des centres de formation qui prennent en charge les salariés dès l'embauche et tout au long de leur carrière, ce qui permet de coller aux besoins de métiers qualifiés d'« assez spécifiques ». Pour les entreprises de taille plus modeste, comme les entreprises locales de distribution, la professionnalisation des salariés passe, notamment, par la pratique du compagnonnage : « *C'est pratique, comme les agents tournent peu, c'est facile de transmettre la compétence comme ça (...) On passe par des formations externes, en complément* ».

Les entreprises doivent ainsi former des personnels parfois peu diplômés aux nouvelles technologies, notamment chez les gestionnaires de réseaux de distribution. En effet, dans ces entreprises, le *turn-over* est faible et de nombreux salariés y ont passé toute leur carrière. Or, si aujourd'hui le recrutement des agents se fait le plus souvent à un niveau bac minimum, ce n'était pas le cas auparavant. « *Nous, en général, les agents intègrent [l'entreprise] et ils ne la quittent jamais. On a beaucoup de gens qui ont suivi un parcours assez long, et qui n'ont parfois en formation initiale pas grand-chose.* » (GRD) Si certaines entreprises doivent envisager la formation de cette catégorie de salariés, pour d'autres les évolutions à venir convergent avec un renouvellement d'une partie du personnel, lié aux départs à la retraite : « *C'est une période qui est relativement favorable pour nous, parce qu'on est dans un renouvellement relativement fort des compétences* » (GRD).

Les entreprises doivent former aux nouvelles technologies des personnels peu diplômés.

Une adaptation des diplômes de formation initiale

L'adaptation des compétences passe également par un ajustement des diplômes de formation initiale. Ces derniers ont été revus ces dix dernières années pour répondre aux enjeux posés par le développement des *smart grids* (CNFPTLV, 2015 ; Parisot, 2019). Plusieurs diplômes du CAP au BTS ont ainsi été rénovés, comme par exemple le bac pro Métiers de l'électricité et de ses environnement connectés (MELEC) et le bac pro Systèmes numériques (SN) en 2016.

Au moment de l'enquête, les besoins des entreprises en jeunes diplômés concernent surtout le niveau ingénieurs : « *il y a un fort appel sur des doctorants, des ingénieurs pour concevoir et inventer de nouvelles solutions technologiques* » (équipementier). L'embauche de profils « *smart grids* » se focalise principalement sur les sortants de quelques grandes écoles spécialisées. L'offre de formation est le plus souvent considérée en adéquation avec les besoins : « *Au niveau bac+5, les choses ont complètement changé, que ce soit autant dans les grandes écoles qu'à l'université, où il y a une vraie prise en compte, très nette, des besoins des industriels sur ces questions-là. Il y a même des diplômés aujourd'hui smart grids.* » (GRD) En revanche, les acteurs interviewés considèrent que des insuffisances demeurent pour les diplômés du niveau CAP à bac+2, alors qu'ils constituent la part importante des salariés des gestionnaires de réseaux. Le besoin d'une spécialisation accrue sur les REI au niveau technicien (DUT/BTS ou licence professionnelle) est particulièrement mis en avant.

Par ailleurs, si les REI sont de manière centrale associées à un besoin de compétences en TIC, la nécessité de maîtriser les compétences en électrotechnique de réseau est signalée comme un préalable. Or, ces dernières sont décrites comme « *rare* » et devant être renforcées, ce qui s'explique par l'importance de la formation interne. Aujourd'hui, les professionnels demandent à ce qu'une partie de la formation sur les réseaux électriques, jusqu'alors réalisée en interne, soit introduite dans les formations initiales, en intégrant les concepts liés aux REI. Ils évoquent des raisons économiques et le besoin de recruter des personnels possédant déjà ces compétences de base : « *Ce qui est nouveau (...) pour plein de raisons, y compris économiques, ces gens-là souhaiteraient que nous, on prenne plus en charge ces formations-là, y compris avec les concepts nouveaux.* » (Inspecteur général de l'Éducation nationale)

Conclusion

Les REI révèlent des liens entre transition énergétique et transition numérique. Comme le souligne le rapport Parisot (*op. cit.*) : « *la transition énergétique ne saurait être considérée comme une transformation isolée. Elle s'imbrique d'une manière déterminante et puissante avec la transition numérique. Leur montée en charge est concomitante* ». Le développement des REI induit ainsi une évolution des métiers demandant la maîtrise d'une double compétence, électrotechnique et TIC, et l'enjeu se situe principalement sur les métiers de la distribution d'électricité.

L'adaptation des compétences repose à la fois sur la formation continue, avec la mise en œuvre de plans de formation à destination des salariés, mais aussi sur la formation initiale. Les formations concernées doivent ainsi intégrer « *les dimensions d'interdisciplinarité et de maîtrise systémique indispensables à la conduite de la transition énergétique* » (Parisot, *op. cit.*). Néanmoins, la complexité des concepts associés aux REI interroge certains acteurs sur la mise en œuvre effective de telles formations, le risque étant la difficulté pour les élèves ou les salariés de maîtriser l'ensemble des compétences. Les alternatives proposées sont donc d'apporter des compléments aux formations existantes, en maintenant les spécialités ou encore le recrutement de profils complémentaires et la mise en place d'équipes de travail pluridisciplinaires.

Plus globalement, anticiper les besoins en compétences découlant de la transition énergétique demeure complexe pour les professionnels. Au-delà des innovations technologiques en cours et à venir, « *la transition énergétique dépend [également] très largement du portage politique à tous les niveaux : européen, national, régional, local. Elle est faite d'incertitudes, d'aléas, d'accélération et de freins* » (Parisot, *op.cit.*). Ainsi, la crise actuelle liée à la pandémie de Covid-19 pourrait impacter les décisions prises en matière environnementale, même si, à ce jour, elle ne semble pas remettre en cause les politiques engagées vers la transition énergétique en France.

#BIBLIOGRAPHIE

Beecker, E. (2019). *Les réseaux de distribution d'électricité dans la transition énergétique*. Document de travail, France Stratégie, 2019-07.

Bosse, N. (2016). *Les réseaux électriques intelligents : vers de nouveaux besoins en compétences et en formation*. Marseille : Céreq, coll. « Céreq Etude », (n°3).

CNFPTLV (2015). *Propositions de priorités nationales de formation liées à la transition écologique et recommandations pour les futurs CPRDFOP*. Repéré à http://www.cnefop.gouv.fr/IMG/pdf/cnefop_-_rapport_sur_la_transition_ecologique_10-02-2015.pdf

Kempf, O. (2014). Stratégie des réseaux : le cas des réseaux électriques intelligents, *Géoéconomie*, 69, 185-196.

Parisot, L. (2019). *Plan de programmation des emplois et des compétences – Mission de préparation*. Rapport repéré à https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_parisot_ppec_200219.pdf

Picard, F. & Cabaret, K. (2015). Politique européenne de l'énergie et transition vers un système énergétique décarboné fondé sur les smart grids. *Innovations*, 46, 33-69.



Toutes les publications du Céreq sur
www.cereq.fr

CONCLUSION

CONCLUSION



Florence LEFRESNE
Céreq

La compétence présente le paradoxe de n'être ni définie, ni évaluée de façon univoque, tout en étant placée au centre de défis aussi essentiels que ceux de l'innovation et la compétitivité des entreprises, de la transition numérique et écologique, autant que de la sécurisation des parcours des salariés. Objet complexe associé à des situations d'apprentissage et à des champs multiples d'expériences individuelles et collectives, son contenu et sa mesure varient selon les enjeux auxquels elle est associée.

Enjeu d'évaluations nationales, les compétences des individus peuvent être mesurées par des enquêtes statistiques, que ces dernières soient nationales – l'enquête Information de Vie Quotidienne (IVQ) de l'Insee, par exemple, fournit des données sur la maîtrise des fondamentaux de la population adulte (écrire, communiquer, compter) – ou qu'elles soient internationales – le PIAAC¹ de l'OCDE mobilise ainsi des méthodes psychométriques d'étalonnage des compétences des adultes permettant de comparer les pays. Mais le rôle des institutions où s'exerce le travail, et notamment celui des entreprises, dans la production des compétences constitue le point aveugle de ces approches.

Enjeu de GRH lorsqu'il s'agit pour l'entreprise d'identifier ses besoins en capital humain, de les anticiper, de fidéliser sa main-d'œuvre, ou encore d'obtenir des équipes performantes, les compétences font l'objet depuis une trentaine d'années d'un foisonnement d'outils et de techniques RH empruntés à différents courants de pensée et modes managériaux. Inégalement mobilisés, ces outils visent à évaluer les compétences à partir de référentiels, plus ou moins formalisés, selon les métiers et les postes de l'entreprise, et à définir et organiser, le cas échéant, la mise en œuvre et le suivi d'actions de formation. Une sociologie de l'instrumentation des mesures de la compétence en entreprise, en lien avec le fonctionnement des organisations et les rapports de travail, reste sans doute à construire dans la lignée de celle initiée par Chiapello et Gilbert (2013).

Les travaux présentés dans cet ouvrage en ouvrent la voie. Ils montrent que le déploiement et l'usage de ces outils, les pratiques de formation et plus largement d'apprentissage au travail, s'analysent nécessairement en lien avec l'organisation du travail, les pratiques de recrutement et de gestion de l'emploi, les choix technologiques, et plus généralement la stratégie économique de l'entreprise, ancrée dans un secteur et dans un marché. Largement mobilisé dans ces travaux, le dispositif Defis² du Céreq, souvent articulé à des approches plus qualitatives, permet par construction d'éclairer ces liens. Il fournit ainsi, non pas une mesure universelle de la compétence, mais une pluralité de mesures relatives à l'ensemble des situations d'apprentissages au travail. Celles-ci sont mises en lien avec les aspirations des salariés et leurs parcours, d'une part, et avec les pratiques des entreprises dont l'ouvrage souligne la grande diversité, d'autre part.

¹ L'enquête PIAAC (*Programme for the International Assessment of Adult Competencies*) de l'OCDE évalue la compétence des adultes (16 à 65 ans) selon trois registres : la littératie (capacité à comprendre et à savoir utiliser l'information contenue dans des textes écrits), la numératie (capacité à utiliser et interpréter des notions mathématiques) ainsi que la capacité à résoudre des problèmes dans des environnements à forte composante technologique.

² Dispositif d'enquêtes sur la formation et les itinéraires des salariés, initié par le CNEFP et financé par France compétences.

L'entreprise et la multiplicité de ses champs d'action en matière de compétence

La compétence recouvre un troisième enjeu : au-delà de la stratégie singulière de chaque entreprise, elle est désormais au centre de la politique publique. Fer de lance de la compétitivité de notre économie et fondement de la sécurisation des parcours professionnels, la voici érigée en « protection sociale active du XXI^e siècle »³ par la loi du 5 septembre 2018. Mais quelle place l'entreprise tient-elle dans ce processus qui dépasse nécessairement son simple périmètre ? En plaçant la question au centre de sa Biennale⁴, le Céreq interroge le rôle et la place de l'entreprise comme acteur à part entière de la politique publique en matière d'identification, de développement et de reconnaissance des compétences. La crise sanitaire de 2020 et la crise économique d'ampleur qui lui est associée confèrent bien entendu un relief particulier à ce questionnement.

C'est ainsi l'étendue des registres où se joue la compétence lorsque celle-ci engage l'entreprise à des niveaux multiples que donne à voir le présent ouvrage. Les champs d'action peuvent être internes à cette dernière : stratégie de recrutement, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), plan de développement des compétences, usage de l'entretien professionnel, abondamment au CPF... Mais ils peuvent également être coconstruits au sein de partenariats externes : implication dans un campus des métiers, dans une action territoriale, dans un réseau d'employeurs... Selon l'angle d'analyse, l'entreprise est envisagée comme entité en tant que telle ou à travers ses représentants de branche ou ses représentants nationaux (organisations représentatives d'employeurs et de salariés) dans le champ de la formation initiale, continue ou de la certification. Sans prétendre couvrir l'exhaustivité de ces registres, chacun des chapitres de l'ouvrage en éclaire une partie.

L'entreprise acteur de la formation initiale : rôle stratégique des branches et des territoires

Le système français de formation initiale, souligne Eric Verdier, oscille de longue date entre une double logique : celle du système allemand, d'une part, où les entreprises exercent un rôle clé dans la fabrique des compétences à travers le système dual et sa régulation par les acteurs de branche ; celle du Royaume-Uni, d'autre part, où les employeurs se bornent à définir des standards de compétences, tout en continuant de privilégier dans leur recrutement le niveau de formation initiale. Lorgnant depuis longtemps sur la logique allemande, le système français reste marqué par la prégnance du niveau diplôme comme signal fort sur le marché du travail. Pour autant, la pénétration du monde de l'entreprise dans la formation initiale, largement engagée par le développement de l'alternance depuis le début des années 1980, la poussée de l'apprentissage et des stages en cours d'études, à tous niveaux d'enseignement, bousculent cette représentation d'un clivage école/emploi et trouvent une nouvelle impulsion avec les lois récentes. L'une, la loi sur l'école de la confiance du 26 juillet 2019, redessine la voie professionnelle, et l'autre, la loi Avenir professionnel du 5 septembre 2018, confie le pilotage de l'apprentissage à la branche.

La poussée de l'apprentissage et des stages en cours d'études bousculent la représentation d'un clivage école/emploi.

³ « Dans une société de la connaissance, le développement des compétences est la protection sociale active du XXI^e siècle », Muriel Pénicaud, ministre du Travail, discours à l'Assemblée nationale du 12 juin 2018.

⁴ Le Céreq a tenu sa Biennale le 24 septembre 2020, sous la forme d'un webinaire. Les interventions sont consultables en ligne sur le site du Céreq.

Traditionnellement observé au Céreq sous l'angle des parcours des jeunes et de leur professionnalisation (Béduwé, Mora, 2016 ; Couppié, Gasquet, 2021), le rôle de l'entreprise s'est vu examiné, en premier lieu, à partir de la dynamique de l'apprentissage dans un secteur particulier y ayant massivement recours : le BTP. L'étude d'Antoine Bonleu, Olivier Joseph, Emmanuel Sulzer et Marie-Hélène Toutin souligne les difficultés du secteur à garder les jeunes qui y ont été formés, identifie les stratégies économiques à l'origine de ce manque d'attractivité, et montre en quoi les acteurs de la branche ont su réagir en s'appuyant sur la transformation des métiers et des formes d'organisation du travail. Performances énergétiques, mobilisation de l'intelligence artificielle, digitalisation des pratiques de travail dessinent la nouvelle donne des compétences et servent ainsi de point d'appui à une politique volontariste de sécurisation des formations. Fortement percuté par la crise sanitaire de 2020, le secteur risque bien de voir ses opportunités de formations se rétracter. Pour autant, celle-ci peut être l'occasion d'y accélérer la transition écologique/ énergétique, accentuant les effets de sélection du marché entre les entreprises qui auront pris le virage de ces transitions et les autres.

En second lieu, la Biennale a permis de pointer les enjeux de la mise en réseau sur un territoire (région PACA), d'établissements de l'enseignement secondaire et supérieur avec une pluralité d'acteurs (entreprises, branches professionnelles, organismes de formation...), à partir de l'exemple de deux campus des métiers et des qualifications (CMQ)⁵. Ce travail partenarial, empruntant à des cultures différentes, vise un meilleur ajustement de l'offre de formation initiale aux évolutions technologiques d'une filière et aux besoins territoriaux (Borras, Bosse, 2019 ; Kogut-Kubiak, 2020). De prochaines études du Céreq devraient permettre d'observer la façon dont évoluent ainsi les compétences et les diplômes professionnels en lien avec cette démarche et l'effet de ces évolutions sur l'insertion des jeunes.

L'identification des besoins en compétences et l'accompagnement des entreprises

Certaines entreprises n'hésitent pas à s'engager dans la formation à travers leurs propres centres de formation, ouverts à des publics variés, mixant jeunes et adultes en formation alternée, en validation des acquis de l'expérience (VAE), chômeurs et depuis peu apprentis, la loi leur donnant désormais la possibilité de créer leur propre CFA. L'étude de Claudine Romani montre que contrairement aux idées reçues, la grande entreprise n'en a pas l'exclusivité, TPE ou PME pouvant aussi créer un centre à un moment donné de leur histoire, afin de répondre à des besoins divers. Les contenus formatifs peuvent s'articuler à une forme de gestion prévisionnelle des emplois, la renommée de l'entreprise, le cas échéant, fondant la garantie-qualité de ces formations et consolidant l'emploi de ses bénéficiaires.

Toutefois, cette dynamique formatrice autonome est loin d'être l'apanage de toutes les entreprises. Defis permet de rappeler que seules 25% d'entre elles, les plus grosses, mettent en place de la GPEC. La plupart du temps, pour réussir dans ses missions formatrices, l'entreprise doit jouer la carte des constructions partenariales et disposer d'éclaireurs. En premier lieu, ce rôle d'éclaireur est exercé par les 11 OPCO (opérateurs de compétences) institués par la loi Avenir professionnel, qui ont une mission de conseil et d'accompa-

Pour réussir dans ses missions formatrices, l'entreprise doit jouer la carte des constructions partenariales.

⁵ Le Campus des métiers et des qualifications d'excellence industrie du futur Sud dirigé par Laurent Renaux, et le Campus des métiers et des qualifications de la relation client Sud dirigé par Denis Herrero.

gnement des entreprises de moins de 50 salariés, pouvant aller jusqu'à l'appui en matière de certification. En lien avec France compétences, une enquête du Céreq auprès de ces entreprises permettra en 2021 d'évaluer ce rôle des OPCO.

En matière d'anticipation des compétences, la loi de 2004 a permis aux branches d'instaurer des structures d'observation : les Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ). Une étude du Céreq initiée à la demande de la DGEFP et étendue par France compétences, permettra de mieux connaître le fonctionnement et les outils de ces OPMQ et d'accroître ainsi leur visibilité afin que toutes les entreprises, notamment les plus petites, les mobilisent. C'est sur le dialogue de l'ensemble des acteurs de l'emploi et de la formation que mise également la démarche, expérimentée par le Céreq et France Stratégie, de Vision prospective partagée des emplois et des compétences (VPPEC), au cœur d'enjeux de professionnalisation des métiers dans des filières comme celle du numérique, du sport ou du traitement des déchets (Aboubadra-Paully *et alii*, 2019).

L'entreprise face à sa responsabilité sociale en matière de compétence

Comme le montre l'enquête européenne CVTS⁶, l'investissement des entreprises dans la formation, entre 2005 et 2015, semble se heurter en France à un plafond de verre, qu'il s'agisse de la proportion d'entreprises formatrices ou de la proportion de salariés suivant une formation chaque année (Checcaglini, Marion-Vernoux, 2020). Il est vrai dans la moyenne haute de l'Union européenne, ces dépenses sont restées stables depuis 2005. La loi du 5 septembre 2018 ne modifie pas le seuil plancher de financement de la formation professionnelle qui réside dans une contribution unique des entreprises⁷. Le plan de formation – rebaptisé plan de développement des compétences – qui n'est plus soumis depuis la loi de 2014 à obligation minimale de financement (hormis pour les TPE/PME) demeure l'apanage de la direction de l'entreprise. Certes, l'article L6321-1 du Code du travail continue de prévoir que « *l'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail* » et veille « *au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations* ». L'employeur peut désormais être sanctionné s'il n'a mis en place aucune action de formation destinée à prévenir ce risque ou s'il n'a pas mené les entretiens professionnels, en principe obligatoires depuis 2014.

Les travaux du Céreq avaient déjà montré que les entretiens professionnels, organisés tous les deux ans sur ces thématiques, ne concernaient qu'une faible majorité d'entreprises et de salariés. Si les ouvriers et les moins diplômés voient leur participation à ces entretiens augmenter depuis la loi de 2014, les cadres y ont deux fois plus accès (Guillemot, Sigot, 2018). L'étude de Christine Durieux et Laurence Baraldi conforte le diagnostic de déploiement sélectif du dispositif et souligne à quel point sa mise en place relève de pratiques de gestion des compétences centrées sur les besoins immédiats des entreprises, laissant bien peu de place à une démarche plus large de sécurisation des parcours, notamment pour les moins qualifiés. Les auteures en appellent à juste titre à un engagement plus fort des branches ou des réseaux d'entreprises permettant d'envisager le développement de compétences dans un espace de mobilité plus large que celui de la seule entreprise.

⁶ CVTS (Continuing Vocational Training Survey) est une enquête européenne sur la formation professionnelle continue en entreprise dont le volet français est réalisé par le Céreq en lien avec la Dares.

⁷ 0,55 % de la masse salariale pour celles de moins de 11 salariés et 1 % pour celles de 11 salariés et plus.

Afin de garantir le caractère obligatoire de l'entretien professionnel, le législateur a prévu un abondement correctif au CPF pour les entreprises de 50 salariés et plus qui ne rempliraient pas cette obligation. Celui-ci est d'ailleurs loin d'être négligeable⁸. La place centrale conférée au CPF conforte un modèle où le salarié assure la responsabilité principale de son employabilité, modèle parfaitement congruent avec la lecture anthropologique du « tous capables » que propose le sociologue et philosophe Jean-Louis Génard, intervenant à la Biennale (Génard & Cantelli, 2008). L'entreprise, dont le plan de formation est libre de tout engagement minimal de sa part, est alors renvoyée à sa responsabilité sociale de formation. Cette dernière ne pourra s'exercer qu'à travers un dialogue social de qualité en matière de formation professionnelle. De ce point de vue, le registre des thèmes de négociation encouragés par la loi n'a jamais été aussi étendu : co-investissement dans le CPF, objectifs des entretiens professionnels, périmètre des formations obligatoires et non obligatoires, modalités des actions de formation en situation de travail... Ce dialogue social devrait permettre à l'entreprise de maîtriser le risque juridique que fait peser sur elle la double obligation d'adaptation de salariés à leur poste de travail et de maintien de leur employabilité. Elle permettrait surtout de prendre en compte et de chercher à corriger les inégalités d'accès à la formation. La question centrale est de savoir si la dynamique des accords en la matière, à laquelle le Céreq sera particulièrement attentif, sortira la négociation d'entreprise sur la formation de la léthargie qui la caractérise jusqu'à présent⁹.

La responsabilité sociale des entreprises doit s'exercer à travers un dialogue social de qualité en matière de formation professionnelle.

Compétences et apprentissages informels : des pratiques à favoriser dans l'entreprise

Au-delà des formations organisées, les compétences ne se construisent-elles pas dans l'exercice du travail lui-même ? C'est ce qu'affirment plus de la moitié des employeurs qu'interroge Defis. L'action de formation en situation de travail (AFEST), reconnue par la loi du 5 septembre 2018 et inscrite dans le Code du travail, ainsi que les apprentissages informels auprès des collègues, dont 60 % des salariés disent l'intérêt toujours selon Defis, participent du développement des compétences.

Christine Fournier, Marion Lambert et Isabelle Marion-Vernoux analysent la dynamique de travail, c'est-à-dire l'activité de travail du salarié conjuguée au contexte managérial, comme vecteur essentiel de ce développement des compétences. Elles montrent que, de ce point de vue, l'exercice du travail est plus déterminant que la formation continue organisée, à niveau de diplôme, catégorie socioprofessionnelle, secteur, et taille de l'entreprise équivalents. Elles retiennent un ensemble de configurations favorables aux apprentissages informels : le découloignement du travail, le dialogue et le partage de l'information, l'engagement individuel favorisé par des pratiques de management valorisant le collectif, les perspectives d'évolution et de mobilité, la pratique de l'autonomie. D'après les données fournies par Defis, seuls 9 % des salariés bénéficient à la fois d'un contexte managérial et d'une activité de travail favorable aux apprentissages informels. Cependant, lorsque ces derniers sont non qualifiés, catégorie certes sous-représentée parmi ces 9 %, ils sont susceptibles de multiplier par huit leur taux

⁸ 3 000 euros par salarié concerné.

⁹ Jean-Marie Luttringer et Sébastien Boterdael mentionnent 460 accords d'entreprises sur la formation sur 38 000 accords d'entreprise pour l'année 2018 (Chronique 141, *Conseil Droit et Politiques de formation*, Novembre 2018).

d'accès à la formation organisée, comparés à leurs homologues relevant de la dynamique de travail la moins porteuse d'apprentissages informels (Fournier et alii, 2017). Un résultat qui souligne un des rôles-clés que l'entreprise peut jouer pour corriger les inégalités d'accès à la formation, à condition que les multiples formes de réorganisation du travail en cours depuis la dernière décennie (Bourdu et alii, 2019), que la crise vient brusquement accélérer ou entraver (restructurations, usage accru du télétravail, redéfinition des fonctions managériales...) tiennent compte de ces contextes de travail favorables aux apprentissages et les ouvrent aux moins-qualifiés.

À cet égard, les travaux du Céreq permettent d'outiller l'analyse, traditionnelle en sociologie du travail, de la tension/réconciliation entre aspirations des travailleurs à l'autonomie et organisations favorisant plus ou moins cette autonomie. La notion d'« entreprise dé-libérée » définie par Yves Clot (2019) comme celle qui intègre dans son fonctionnement un espace pour la délibération sur le travail en perpétuel mouvement, indissociable d'une posture réflexive, apparaît importante pour mieux comprendre ces contextes favorables aux apprentissages informels. Sans doute conviendrait-il d'en décliner différents modèles (en fonction des segments productifs, des niveaux de qualifications, des métiers...) à partir de travaux qualitatifs. Le projet Squapin financé par l'ANR et porté par le Céreq (« Quelles perspectives sont ouvertes aux salariés en emploi peu qualifié face à l'injonction de devenir acteur de leur parcours professionnel ? ») fournira des données et des analyses dans ce sens.

De la certification des compétences à leur reconnaissance, du chemin reste à parcourir

L'analyse juridique menée par Pascal Caillaud conduit à déplacer la focale de l'entreprise vers ses acteurs institués que sont les partenaires sociaux. La loi du 5 septembre 2018 a réorganisé le système de certifications (diplômes et titres) sujet à de nombreuses critiques (manque de visibilité, éloignement des besoins du monde économique...). Elle a introduit un nouveau cadre national de référence pour les certifications, qui définit huit niveaux de qualification et s'appuie explicitement pour la première fois sur des savoirs et des compétences acquis. Elle confère un rôle accru aux représentants des salariés et des employeurs dans la création, la suppression et la modification des certifications, à travers leur implication dans les 11 CPC créées¹⁰ où ils sont désormais majoritaires parmi les voix délibératives. Les ministères concernés sont, de leur côté, tenus d'obtenir un avis favorable des CPC pour créer ou rénover un diplôme ou une certification, sauf dans le cadre d'une profession réglementée.

En revanche, beaucoup moins d'avancées sont constatées en matière de reconnaissance des compétences dans les conventions collectives. Seule la négociation triennale de branche en matière de formation professionnelle et d'apprentissage – soumise à obligation de moyen et non de résultats – est susceptible de porter cette reconnaissance suite à des actions de formation ou de VAE. La politique de réduction du nombre de branches oblige désormais les partenaires sociaux à négocier l'harmonisation des classifications professionnelles ; ce qui augure un agenda de négociations complexes au sein des branches auquel le Céreq devra être attentif afin de suivre la traduction de reconnaissance concrète que pourront ainsi trouver les certifications à travers ces accords.

¹⁰ Notons que le Céreq siège au titre de son expertise dans 9 de ces 11 CPC.

Les inégalités d'accès à la compétence face aux transitions numériques et écologiques

Face à la transition numérique et écologique, les besoins en compétences découlent d'une transformation des métiers existants davantage que de l'apparition de métiers nouveaux¹¹. Le nécessaire renouvellement et l'hybridation des compétences accélèrent la remise en cause de la traditionnelle coupure entre formation initiale et formation continue. Portant sur le secteur du numérique, marqué par une forte compétitivité fondée sur des dynamiques d'innovations, l'étude de Jean-Marie Dubois, Laurence Lizé et Patrick Rousset pointe la combinaison de stratégies de captation de main-d'œuvre hautement qualifiée, d'implication de l'entreprise dans les cursus de formation et l'élaboration des diplômes, avec des pratiques de transmission/mutualisation des compétences internes à l'entreprise plus largement diversifiées que dans d'autres secteurs. La réarticulation entre formation initiale et formation continue des salariés est également sous-jacente dans l'étude de Nathalie Bosse sur les compétences liées aux réseaux électriques intelligents permettant d'intégrer les sources d'énergie renouvelable. L'adaptation des diplômés aux qualifications spécifiques de ce segment productif prenant du retard, les entreprises sont amenées à développer des formations en interne qui articulent compétences numériques et électrotechniques pour répondre aux nouvelles exigences du métier d'électrotechnicien.

Bien qu'ouvrant la perspective d'un renouvellement et d'une montée en gamme des compétences, les transitions numériques et écologiques ne conduisent pas *sui generis* à prédire la réduction des inégalités en matière d'accès à la formation ou aux contextes de travail favorables aux compétences. L'idée d'une inéluctable « communauté de destins » liés aux enjeux environnementaux est mise en question (Larrère, 2019). De même, derrière l'avènement de la société du numérique peuvent se cacher de nouvelles formes de subordination des travailleurs (Bernard, 2019). Dans le présent ouvrage, l'étude de Josiane Vero et Jean-Claude Sigot montre que la place des entreprises dans la chaîne de valeur exerce une influence sur les opportunités et les réalisations en matière de formation. Les salariés des entreprises en bout de chaîne de sous-traitance connaissent de ce point de vue des situations en moyenne moins favorables, à taille, secteur et structure de qualifications identiques. Ces inégalités peuvent être examinées au sein d'une même entreprise. Portant sur le secteur de la logistique, le travail de Mathieu Hocquelet souligne les effets du développement des outils numériques et du e.commerce au service d'une compétition qui se joue largement sur les coûts. Loin d'être absentes, les compétences des salariés des entreprises en matière d'adaptabilité et de réactivité souffrent d'une non-reconnaissance, alors que la crise sanitaire a mis en lumière le travail de ces « invisibles » soudainement qualifié d'essentiel.

Les transitions numériques et écologiques ne conduisent pas sui generis à prédire la réduction des inégalités.

La question posée est là encore celle de l'espace de mobilité et de transférabilité des compétences pour les salariés qui veulent quitter ces emplois ou qui sont confrontés à des restructurations qui s'annoncent nombreuses. Ici, les ressources du territoire et notamment le rôle du réseau des Carif-Oref peuvent se révéler plus efficaces que celles de la branche. On voit combien est centrale la construction d'un système d'information sur l'évolution professionnelle au-delà du seul cadre de l'entreprise, adossé à une offre d'orientation et d'accompagnement dont la mise en œuvre dépend en grande partie de la qualité des partenariats locaux (d'Agostino *et alii*, 2019).

¹¹ Un projet de recherche du Céreq financé par le Plan d'investissement dans les compétences permettra d'analyser la transformation des compétences en lien avec la transition écologique à partir de la mise en correspondance entre emplois et formation dans les trajectoires des jeunes entrants sur le marché du travail (Génération) et celles des salariés en entreprise (Defis), de l'éclairage des travaux de prospective des branches, et de monographies d'entreprise.

Quelques enjeux soulevés par la crise sanitaire et économique

Les effets de la crise dans le champ des compétences ont été abordés par l'ensemble des contributions sous l'angle prudent de scénarios possibles compte tenu des données encore peu nombreuses dont on dispose à la date de la Biennale. De ce point de vue, le Céreq a aménagé ses deux dispositifs d'enquêtes, Génération et Defis, afin de recueillir des données sur la formation, l'insertion et les trajectoires professionnelles dans le contexte de confinement et de crise. Sans souci d'exhaustivité, trois séries d'enjeux mériteront un suivi attentif et de nouveaux travaux prolongeant la réflexion ouverte par la Biennale.

En premier lieu, la crise sanitaire a de toute évidence accéléré certains besoins en compétences, pointés par la seconde table ronde de la Biennale¹². Elle a clairement changé le regard et les outils sur le télétravail, renforcé les besoins en autonomie des télétravailleurs, en même temps qu'elle accélère l'écart avec tous ceux dont les métiers ne sont pas « télétravaillables ». Elle pose de nouveaux défis en matière de compétences managériales, ce qui souligne l'actualité de l'Accord national interprofessionnel « Management » du 28 février 2020, signé par l'ensemble des partenaires sociaux. En deuxième lieu, face au risque de diminution des investissements dans la formation, les outils mis en place dans le cadre du plan de relance (FNE, formations à distance, incitations financières à l'apprentissage, formation aux métiers d'avenir...), adossé à un appui budgétaire substantiel de l'Union européenne exerceront-ils un rôle contracyclique ? Le Céreq suivra de près ces questions en lien avec la reconfiguration de la place et du rôle des organismes de formation, sous l'effet de la loi du 5 septembre 2018. Enfin, en troisième lieu, la crise offre une opportunité pour les perspectives mises en lumière par Defis sur les dynamiques de travail favorables au développement des compétences. Sur ce thème, le Céreq engage, dans le cadre du Plan d'investissement sur les compétences, des travaux qui nous permettront de mesurer les effets de ces dynamiques sur les parcours professionnels des salariés, ainsi qu'une comparaison internationale des configurations propices à ces dynamiques d'apprentissage.

Si l'ensemble des travaux rassemblés dans l'ouvrage soulignent la multiplicité des champs d'action et des outils dont dispose l'entreprise pour rendre ses salariés compétents, ils conduisent également à pointer sa responsabilité sociale et sociétale de formation et plus largement de qualité du travail. Ni l'enjeu public central de sécurisation des parcours professionnels, ni celui des transitions écologique et numérique ne suffisent à déterminer de façon univoque les investissements dans la compétence des actifs pas plus qu'ils ne garantissent a priori d'y inclure les plus vulnérables d'entre eux pourtant au centre de financements publics conséquents. Des thèmes-clés en matière de formation professionnelle sont renvoyés à la négociation d'entreprise que l'on sait à la peine, de même que la reconnaissance des certifications à travers la négociation de branche sur les classifications reste incertaine. Le marché de la formation lui-même est en proie à de nombreuses reconfigurations en lien avec les évolutions issues de la loi du 5 septembre 2018. En renforçant l'ensemble de ces incertitudes, la crise sanitaire et économique accroît le besoin de disposer de nouvelles données et outils d'analyse que le Céreq, avec ses partenaires, s'emploie à forger.

Les travaux rassemblés dans l'ouvrage soulignent la multiplicité des champs d'action et des outils dont dispose l'entreprise pour rendre ses salariés compétents.

¹² Marième Diagne, cheffe de projet et responsable du Réseau Emplois Compétences de France compétences, Philippe Debruyne, président de la commission évaluation de France compétences et Véronique Karcenty, directrice de l'environnement digital des salariés d'Orange, ont été les intervenants de cette table ronde.

#BIBLIOGRAPHIE

Aboubadra-Pauly, S., Diagne, M., Brochier, D. & Segon, M. (2019). *Vision prospective partagée des emplois et des compétences. La filière transformation et valorisation des déchets*. France Stratégie-Céreq, 78 p.

D'Agostino, A., Baghioni, L., Gayraud, L., Legay, A. & Valette-Wursthen, A. (2019). Coopérer pour mieux orienter : zoom sur les pratiques locales des acteurs du CEP. *Céreq Bref*, 383, 4 p.

Béduwé, C. & Mora, V. (2016). Comment se professionnalisent les étudiants ? Dans P. Lemistre & V. Mora (coord.) *Professionalisation des publics et des parcours à l'université* (59-78). Marseille : Céreq, coll. « Céreq Échanges », (n°3).

Bernard, S. (2019). Les travailleurs des plateformes numériques entre indépendance et salariat. Dans É. Bourdu *et alii* (dir.). *Le travail en mouvement* (194-204). Paris : Presses des Mines, 424 p.

Bosse, N., Borrás, I. & Zalkind, M. (2019). Pour les lycées professionnels, l'avenir se joue en réseau. *Céreq Bref*, 379, 4 p.

Bourdu, É., Lallement, M., Veltz, P. & Weil, T. (dir.) (2019). *Le travail en mouvement*. Paris : Presses des Mines, 424 p.

Checaglini, A. & Marion-Vernoux, I. (2020). Regards comparatifs sur la formation en Europe : un plafond de verre du côté des entreprises françaises. *Céreq Bref*, 392, 4 p.

Chiapello, È. & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Paris : La Découverte, 294 p.

Clot, Y. (2019). Les conflits de la responsabilité. Dans É. Bourdu *et alii* (dir.). *Le travail en mouvement* (112-122). Paris : Presses des Mines, 424 p.

Couppié, T. & Gasquet, C. (à paraître). L'apprentissage comme mode de formation facilitant l'insertion professionnelle : des mécanismes qui se répètent à tous les niveaux de formation ? Dans M. Kuehni, N. Lamamra et S. Rey (coord.) *Formation professionnelle et insertion sur le marché de travail*. Lausanne : Editions Antipodes.

Fournier, C., Lambert, M. & Marion-Vernoux, I. (2017). Le travail au cœur des apprentissages en entreprise, *Céreq Bref*, 353, 4 p.

Guillemot, D. & Sigot J.-C. (2018). Les entretiens professionnels, un appui aux carrières internes ou à la sécurisation des parcours ? *Céreq Bref*, 364, 4 p.

Kogut-Kubiak, F. (2020). Quand l'offre de formation de l'Éducation nationale s'adapte aux besoins des territoires. *Céreq Bref*, 393, 4 p.

Larrère, C. (2017). *Les inégalités environnementales*. Paris : PUF, Coll. « La vie des idées », 108 p.

Melnik-Olive, E. & Guillemot, D. (coord.) (2020). *Formation continue et parcours professionnels : entre aspirations des salariés et contexte de l'entreprise*. Marseille : Céreq, coll. « Céreq Échanges », (n°15), 146 p.



Toutes les publications du Céreq sur
www.cereq.fr



GLOSSAIRE

AFEST	Action de formation en situation de travail
BIBB	<i>Bundesinstitut für Berufsbildung</i> (Institut fédéral de la formation professionnelle)
BTP	Bâtiment et travaux publics
CARIF-OREF	Centre animation ressources d'information sur la formation - Observatoire régional emploi et de la formation
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
CEP	Conseil en évolution professionnelle
CFA	Centre de formation d'apprentis
CNCP	Commission nationale de la certification professionnelle
CPC	Commission professionnelle consultative
CPF	Compte personnel de formation
CPNE	Commission paritaire nationale de l'emploi
CQP	Certificat de qualification professionnelle
CVTS	Continuing Vocational Training Survey
Defis	Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
Direccte	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
EnR	Energies renouvelables
FEST	Formation en situation de travail
FNE	Fonds national de l'emploi
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRD/T	Gestionnaire du réseau de distribution/de transport
GRH	Gestion des ressources humaines
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
NVQ	National Vocational Qualification
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OPCO	Opérateur de compétences
OPMQ	Observatoire prospectif des métiers et des qualifications
ORE	Organisation représentative des employeurs

ORS	Organisation représentative des salariés
PME	Petite et moyenne entreprise
PIC	Plan d'investissement dans les compétences
PISA	Programme international pour le suivi des acquis des élèves
REI	Réseau électrique intelligent
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SD	Système dual
SIRH	Système d'information ressources humaines
TPE	Très petite entreprise
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VPPEC	Vision prospective partagée des emplois et des compétences

Directrice de la publication
Coordination

Florence Lefresne
Arnaud Dupray
Céline Gasquet
Florence Lefresne

Responsable d'édition
Maquette
Mise en page

Elsa Personnaz
Zineb Mouaci
Elsa Personnaz