

EDUCATION PERMANENTE

DOSSIER

POLITIQUES DE L'EMPLOI ET FORMATION



ÉTUDE
LECTURES
AGENDA

REVUE TRIMESTRIELLE - DÉCEMBRE 2017 - 23 €

N°
213

SOMMAIRE

N° 213 / 2017-4

DOSSIER

POLITIQUES DE L'EMPLOI ET FORMATION

sous la direction de Paul Santelmann

- 5 **Editorial**
-
- 13 **Comment rendre compte des changements qui affectent les systèmes nationaux de formation tout au long de la vie ?**
Entre cohérences structurelles et hybridation
Eric Verdier
-
- 29 **La formation professionnelle au défi des parcours**
Jean-Louis Dayan, Michèle Tallard
-
- 41 **Formation professionnelle et parcours d'emploi : sécuriser les territoires**
Carole Tuchsirer
-
- 53 **La formation des demandeurs d'emploi : objectifs, pratiques et évolutions**
François Avenir
-
- 69 **Les titres professionnels : de la certification au métier**
Benoît Willaume
-
- 81 **Deux ou trois choses que l'on sait de la formation**
Danielle Kaisergruber
-
- 87 **La formation, une fonction supplétive des politiques d'emploi**
Paul Santelmann
-
- 101 **Prévenir le risque d'obsolescence des connaissances. Que peut-on attendre du droit ?**
Jean-Marie Luttringer

- 111 **Chômage et formation professionnelle : quels choix stratégiques ?**
Bernard Gazier
-
- 121 **Les conditions de mobilisation de la formation et de l'expérience pour l'emploi**
Laurent Duclos
-
- 133 **Emploi et formation à l'heure de la RSE : pour une employabilité socialement responsable**
Martin Richer
-
- 147 **Emploi, chômage et formation**
Quelques jalons réflexifs à partir de cinq articles déjà anciens et toujours actuels
- 151 **La formation n'est plus ce qu'elle était... Le chômage non plus**
Bernard Charlot (EP n° 57, 1981)
- 159 **Pratiques de formation continue et politique d'emploi : nouveaux enjeux**
Claude Dubar, Philippe Méhaut (EP n° 57, 1981)
- 171 **Faut-il former les chômeurs ?**
Vincent Merle (EP n° 98, 1989)
- 183 **La gestion de l'emploi et la gestion de la formation**
Dominique Thierry (EP n° 105, 1990)
- 193 **La formation contre l'emploi ou l'emploi contre la formation ?**
Gérard Malglaive (EP n° 129, 1996)
-
- 201 **Résumés / Abstracts**
-
- 207 **Sigles et abréviations**

É T U D E

- 211 **Le développement professionnel des formateurs à la Fédération française de football**
Jérémy Lesellier, Guillaume Escalié, Pascal Legrain
-
- 221 Lectures
-
- 229 Agenda
-
- Appels à contributions**
- 233 *Pioneering Women and Men in European Adult Education*
- 235 Histoire et mémoire de la formation des adultes (*Gehfa*)
-
- 239 Bulletin d'abonnement



Emploi et formation à l'heure de la RSE : pour une employabilité socialement responsable

L'emploi et la construction des compétences, longtemps absents des objectifs de responsabilité sociale des entreprises (RSE), commencent à s'imposer et s'installent progressivement au cœur de leur responsabilité concernant le devenir de leurs salariés (au sein ou en dehors de l'entreprise qui les emploie aujourd'hui) et les attentes sociétales liées à la prévention du risque de chômage et au renforcement de l'attractivité des territoires. Ils commencent à s'imposer comme un outil majeur de leur politique RSE. Il est donc temps de s'interroger sur les lignes de force de ce que pourrait être une « employabilité socialement responsable » (ESR), solidement connectée au management, aux dispositifs de gestion des ressources humaines et au dialogue social. Je propose six champs de progrès dans ce sens.

Redéfinir l'employabilité

Limité à un simple bouquet de compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être), le concept d'employabilité devient inopérant face aux mutations du travail. En effet, on ne peut plus se contenter de chercher le meilleur appariement entre compétences et emploi à un moment donné. Nous avons besoin d'une approche plus dynamique et plus prospective ; il s'agit désormais de sécuriser les parcours professionnels face aux mutations, mais aussi d'améliorer la compétitivité dans l'économie de la connaissance.

Dans leur lente transition vers l'économie de la connaissance, les entreprises sont conduites à développer leurs investissements immatériels. Le recrutement, la formation professionnelle et les autres outils du « développement des RH » constituent les principales formes d'investissement dans le « capital humain », terme que je propose de proscrire au profit de la notion de « potentiel humain » (Richer, 2015). Mais contrairement aux machines et aux équipements, qui restent dans



l'entreprise jusqu'à amortissement ou déclassement, ce capital de compétences est mobile : les salariés actuellement en poste connaîtront en moyenne six ou sept employeurs différents au cours de leur carrière.

C'est pourquoi la formation professionnelle et, plus largement, les politiques de développement des RH doivent être analysées sous l'angle de leur empreinte sociale : en formant ses salariés, une entreprise travaille à sa propre compétitivité, mais aussi à celle des salariés formés. Ces derniers peuvent ainsi non seulement améliorer leur contribution positive à l'économie, mais progresser professionnellement, à l'intérieur de l'entreprise... ou à l'extérieur.

C'est ici que se noue le quiproquo autour de la notion d'employabilité. Certaines entreprises considèrent qu'elles assument leur responsabilité sociale et assurent l'employabilité parce qu'elles forment beaucoup. Cependant, en formant les salariés uniquement à leur poste actuel, elles les rendent employables dans une conception étriquée, et les enferment au lieu de les outiller pour faciliter leur mobilité, leur autonomie et leur progression professionnelle. D'où l'expression « employabilité socialement responsable » (ESR), qui permet de distinguer les politiques de compétences soucieuses de leur impact sociétal.

La notion d'employabilité souffre d'une approche trop statique, qui la définit comme le portefeuille de compétences professionnelles avérées dont un salarié (en poste ou en recherche d'emploi) peut faire état. Cette approche peut laisser penser que la responsabilité de l'employabilité repose exclusivement sur l'individu, chacun devenant ainsi « l'entrepreneur de soi-même¹ ». Il faut donc situer l'employabilité socialement responsable dans une perspective plus dynamique, et la définir comme la capacité, pour un salarié, de maintenir et de développer les compétences qu'il met en œuvre dans l'exercice de sa profession afin de maîtriser son poste, d'évoluer dans son emploi actuel ou à venir, de progresser au sein de son entreprise ou d'aller occuper, dans une autre entreprise, un nouvel emploi, sans rupture majeure. L'ESR est donc une pierre angulaire de la sécurisation des parcours professionnels et de la qualification des personnes. La responsabilité de l'employabilité repose effectivement sur le salarié, qui en est « l'architecte », mais aussi sur l'entreprise et les pouvoirs publics.

C'est ainsi que l'ESR incorpore non seulement les compétences (celles d'aujourd'hui et celles de demain) mais aussi : la motivation, l'implication de celui qui travaille, sans lesquelles ces compétences restent inertes et ne sont pas mises en mouvement sur la scène du travail ; la santé au travail, pour la même raison ; l'innovation, qui donne à la notion d'ESR son caractère collectif.

Bien sûr, la formation professionnelle est un levier essentiel de la RSE, mais l'approche de l'ESR suggère d'aller plus loin, en travaillant sur une responsabilité sociale conjointe entre le salarié, l'entreprise (notamment les managers de proxi-

1. Selon l'expression de Michel Foucault.



mité et la DRH), le service public de l'emploi et les organismes de formation autour d'une logique d'« employabilité tout au long de la vie ».

Dans cette conception, l'ESR se construit dans les interactions de l'offre d'emploi avec la demande de travail ; elle résulte d'un bouquet de compétences, mais aussi d'une attractivité auprès des employeurs, ce qui est beaucoup plus large et inclut par exemple la motivation, la capacité à « se vendre », le capital relationnel, etc. Elle trouve une seconde jeunesse en s'appuyant sur le concept des « capacités » (Nussbaum, 2012 ; Fernagu-Oudet, 2012), qui proposent de construire un cadre de sécurité active pour faire face aux transformations du travail et à l'incertitude économique.

Nous en sommes loin aujourd'hui. Le plus souvent, l'orientation des plans de formation vise moins à développer les marges d'autonomie et les capacités d'évolution des salariés qu'à mobiliser les compétences nécessaires pour tenir un poste donné. C'est une profonde erreur en termes de compétitivité car cette frilosité entrave le développement des organisations participatives du travail, source d'efficacité individuelle et collective, et place l'entreprise en situation de vulnérabilité en cas de retournement de ses marchés ou de mutations technologiques.

Cette approche adéquationniste (un salarié ou un demandeur d'emploi doivent être recrutés ou se former pour un métier spécifique) se matérialise par la baisse continue de la durée moyenne des formations. Pour les salariés, le nombre d'heures par stagiaire, qui était encore de 62 heures en 1974, n'est plus que de 27 heures en 2014, soit une érosion de 56 % en quarante ans, à un niveau très largement insuffisant pour une formation qualifiante, sans même parler d'une formation de reconversion. Pour les demandeurs d'emplois, les stages durent 4,6 mois en moyenne, mais ceux commandés par Pôle emploi et les OPCA sont beaucoup plus courts (respectivement 2,4 et 2,5 mois) car ils répondent avant tout aux besoins de main-d'œuvre immédiats et visent à favoriser un accès plus rapide à l'emploi. En revanche, ceux commandés par l'Etat ou par les régions sont plus longs (respectivement 4,3 et 6 mois). Ici, le problème bien connu – malgré une amélioration récente – est le faible nombre de demandeurs d'emplois formés (687 400 entrées en formation seulement en 2014) et le temps écoulé entre le début de la période de chômage et l'entrée en formation.

Enfin, l'ESR suppose une dynamique d'anticipation. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui consiste à projeter dans l'avenir les activités de l'entreprise, les évolutions de ses métiers et les compétences nécessaires, permet théoriquement d'orienter l'effort de formation vers la mise en adéquation anticipée des compétences. Mais la GPEC est aujourd'hui trop exclusivement pratiquée par les grandes entreprises, et en anticipation courte des restructurations. Il manque une approche plus pragmatique, à distance des contextes de restructuration, focalisée sur l'identification des métiers menacés et sur l'accompagnement des salariés concernés vers une reconversion professionnelle.

Réaliser un effort majeur de formation à destination des moins qualifiés

Face aux exigences posées par l'ESR, notre système de formation professionnelle ne se caractérise pas par son dynamisme : seuls 3,5 % des Français âgés de 25 à 64 ans ont suivi une formation certifiante ou diplômante sur l'année². C'est beaucoup moins que la moyenne en zone euro (5,1 %) ou même en Espagne (7 %), légèrement moins qu'en Allemagne (3,8 %). Parmi les pays de l'Union européenne, seules la Bulgarie, la Slovénie, la Roumanie, la Grèce et l'Italie font moins bien...

En France, plus qu'ailleurs, l'absence de diplôme est un marqueur à vie. La proportion de Français de 25-34 ans qui sont diplômés au plus du brevet et qui étaient au chômage en 2016, d'après l'OCDE, atteint le seuil critique de 27 %. C'est quatre fois plus que les diplômés de l'enseignement supérieur (7 %). Cet écart est beaucoup plus important en France que dans la moyenne des pays de l'OCDE (17 % et 7 % respectivement)³. Ce marqueur pérennise les inégalités sociales et, dans le domaine de l'inéquité scolaire, la France est particulièrement mal classée : 27^e sur 34 parmi les pays de l'OCDE. C'est pourquoi l'objectif de développer l'ESR devrait se situer au cœur des politiques sociales des nations et des politiques RH des entreprises.

Les salariés les moins qualifiés se voient infliger une double peine : ils sont les plus exposés aux mutations et les plus dépendants de leur poste de travail et de leur entreprise. Selon une étude menée par l'OCDE dans quatorze pays, les travailleurs ayant perdu leur emploi sont ceux qui « mobilisaient le moins de compétences mathématiques, verbales, cognitives et interpersonnelles » avant le licenciement, et ils occupaient des emplois requérant un niveau de formation moins élevé que le niveau moyen⁴. Ainsi, ne pas permettre aux salariés les moins qualifiés de se former régulièrement accroît la probabilité qu'ils perdent leur emploi et se retrouvent dans une situation durable de chômage, de sous-activité ou de successions d'emplois précaires. Plus la compétence du travailleur était spécifique au poste de travail et plus la perte de compétence et de salaire est importante.

La formation professionnelle devrait permettre de donner à chacun une seconde chance. Or, c'est exactement le contraire qui se produit : selon l'INSEE, seuls 10 % de ceux qui n'avaient aucun diplôme ont bénéficié d'une formation continue en 2010, contre 34 % des bac+4 et plus. Danielle Kaisergruber (2012) pointe la spécificité du système français : « La France est le pays européen bon dernier en matière de taux d'obtention de diplômes en cours de vie active [...] que l'on soit chômeur ou en emploi. Dans la lignée de la tradition française de valori-

2. Chiffres d'Eurostat concernant l'année 2011.

3. OCDE, *Regards sur l'éducation*, 2017.

4. OCDE, *Perspectives de l'emploi*, 2013.



sation extrême du diplôme initial, de sacralisation de l'École, la société française a fait implicitement le choix de répondre aux défis économiques et technologiques essentiellement par la formation initiale. »

Si bien qu'en France, les salariés déclarent pouvoir suivre des formations d'adaptation à leur poste, mais les deux tiers d'entre eux déclarent ne pas avoir eu la possibilité de suivre une formation pour changer de métier⁵. Il s'agit là d'un profond handicap face à l'ampleur des mutations économiques qui reconfigurent notre tissu productif...

La sous-représentation des catégories socioprofessionnelles les plus vulnérables parmi les bénéficiaires de la formation professionnelle s'oppose non seulement à l'équité ou à la RSE, mais également au principe d'employabilité posé par le Code du travail – « l'employeur a l'obligation de veiller à la capacité des salariés à occuper un emploi » (article L. 6321-1) – et même au préambule de la Constitution de 1946 – « la Nation garantit l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture ». De façon plus problématique, cela prive les salariés concernés de leur capacité de rebond et les entreprises en question de leurs opportunités de valorisation de leur potentiel humain.

La préférence française pour la formation initiale s'avère être un très mauvais choix lorsque la rapidité des mutations (technologiques, économiques, sociales) transforme le travail et les besoins des entreprises. C'est pourquoi *Terra Nova* (*think tank* indépendant ayant pour but de produire et de diffuser des solutions politiques innovantes, en France et en Europe) a proposé d'engager un « choc de compétitivité » par une élévation importante du niveau de qualification général de la population française (*Terra Nova*, 2014). Un effort consistant sur les offres de formations continues « générales », développant les compétences transversales et non spécifiques au poste de travail, permettrait de :

- redonner aux salariés peu qualifiés davantage de moyens de choisir leur mobilité et de ne plus subir les évolutions économiques et technologiques ;
- sortir de la conception « adéquationniste » du marché du travail ;
- casser un modèle reposant de façon exclusive sur le diplôme et la formation initiale en offrant effectivement une seconde chance (droit réel et non plus seulement formel).

Il convient également d'interrompre la spirale des allègements de charge sur les bas salaires, qui omet d'offrir aux salariés concernés des possibilités d'acquérir de nouvelles compétences. Ce faisant, elle les enferme dans de trappes à déqualification. Il faut donc soit redéployer les sommes mobilisées par le pacte de responsabilité pour financer ce « choc de compétitivité par l'élévation du niveau de formation », soit conditionner les allègements de cotisations sociales sur les bas

5. Enquête réalisée par OBEA-InfraForces pour le cabinet de conseil en recrutement Michael Page et *Le Monde* auprès de 1 000 salariés d'entreprises de plus de 1 500 personnes, interrogés en mai 2013



salaires au financement de formations obligatoires d'actualisation des savoirs de base dans le plan de formation des entreprises.

Le modèle économétrique utilisé par *Terra Nova* montre que si les 30 milliards d'euros du pacte de responsabilité étaient affectés à la formation des moins qualifiés et des plus de 45 ans, le PIB pourrait augmenter de près de 5 %, et le PIB par habitant serait supérieur de 1 400 euros à son niveau actuel, pour atteindre près de 29 500 euros.

Moduler les cotisations chômage acquittées par l'employeur

L'un des effets pervers des dispositifs actuels – qui handicape le développement de l'ESR – est que les entreprises n'ont aucun intérêt à développer les formations destinées à construire les compétences transférables permettant à leurs salariés de préparer leur reconversion professionnelle. Comme l'indique le rapport de *Terra Nova*, « les entreprises n'assument pas toujours leur responsabilité sociale d'obligation et de maintien des compétences de leurs salariés, et externalisent sur la société le coût du maintien d'une main-d'œuvre capable de s'adapter aux mutations technologiques et économiques ».

Un effet socialement bénéfique de la formation professionnelle est qu'elle limite les risques de chômage ou en réduit la durée. Ainsi, Marie Salognon (2008) a montré que « la formation professionnelle dispensée lors du dernier emploi permet un raccourcissement de la durée de chômage ». D'où l'idée, émise par Lemoine et Wasmer (2010), de « conditionner les cotisations d'assurance chômage sur la qualité de la politique de formation ». L'idée se fonde sur le constat qu'une politique de formation socialement responsable (qui profite à la vaste majorité des salariés, qui privilégie les compétences transversales, etc.) place les salariés qui quittent l'entreprise en capacité plus favorable pour retrouver rapidement un emploi de qualité. Elle minimise donc les coûts sociaux. Les auteurs proposent une mesure permettant d'encourager la responsabilité sociale par l'incitation financière : « L'idée est de conditionner les cotisations d'assurance-chômage et les obligations de reclassement sur la "qualité" de la politique de formation, qui dépend à la fois de la fraction des effectifs formés, de la participation des salariés aux formations et de la proportion de formations diplômantes, c'est-à-dire dont la validation conduit *de facto* à une portabilité. »

L'adéquationnisme est aussi un obstacle au développement de l'ESR dans le recrutement car les employeurs ont une trop forte propension à rechercher une adéquation étroite des diplômes des candidats aux postes qu'ils proposent, au détriment de leur motivation et de leurs compétences en situation de travail. Mais les aléas de la vie et les mutations économiques emportent ce conformisme sur leur passage : une équipe de chercheurs du Céreq a montré, sur la base d'une étude



de cohorte, qu'en 2001, 46 % seulement des jeunes en poste occupaient un emploi correspondant à la spécialité de leur formation initiale terminée trois ans auparavant. Cette proportion est supérieure (60 %) pour les bac+2 et plus, mais inférieure (40 %) pour ceux qui n'ont que le bac, et même 30 % pour les CAP-BEP non diplômés (Couppié *et al.*, 2009). L'expérience spécifique cumulée prend ainsi le pas sur les acquis de la formation initiale.

L'initiative récemment annoncée par le gouvernement sous le nom de « bonus-malus » pour freiner la rotation de la main-d'œuvre va dans ce sens (Ruello et Bellan, 2017). Il prendrait la forme d'un taux de cotisation patronal sur l'assurance chômage variable (les scénarios vont de 2 à 10 %, contre un pourcentage fixe de 4,05 % aujourd'hui). En clair, plus une entreprise aura fait tourner sa main-d'œuvre – quel que soit le contrat, CDI, CDD, intérim, intermittence... –, plus son taux de cotisation sera élevé. Cette initiative s'inspire du rapport de Blanchard et Tirole (2003), qui proposait une réflexion d'envergure sur le système d'*experience rating* pratiqué aux Etats-Unis. Dans ce système, « les cotisations de sécurité sociale des entreprises sont en partie modulées en fonction de leurs pratiques antérieures ou de leurs antécédents en matière de licenciements ; au niveau de chaque Etat, le taux de cotisation d'une entreprise est déterminé sur la base des prestations de chômage versées aux salariés qu'elle a récemment licenciés ». Selon l'approche de la RSE (ou le principe « pollueur-payeur »), elle fait progresser l'ESR en réinternalisant les externalités négatives, c'est-à-dire les coûts que les entreprises font supporter à la collectivité par leur politique de GRH.

Miser sur l'inclusion

Globalement, le système de formation français est peu inclusif, comme le montre le récent rapport du CEDEFOP consacré à la comparaison entre pays de l'Union européenne⁶. Basé sur une batterie de trente-six indicateurs, il montre que l'un des facteurs qui distinguent le plus la France par rapport à ses voisins est la proportion très élevée des personnes de 25 à 64 ans qui voulaient entrer en formation, mais n'y sont pas parvenues (supérieure de 45 % à la moyenne européenne).

Or, une politique d'employabilité socialement responsable se préoccupe d'embarquer l'ensemble des salariés dans la démarche d'anticipation et d'adaptation face aux mutations économiques, en évitant les phénomènes d'exclusion ou de fracture. Beaucoup reste à faire dans les entreprises. On a déjà évoqué la « double peine » des moins qualifiés. Il faut mentionner aussi celle qui traverse la discrimination par l'âge. Le taux de participation à la formation diminue en effet drastiquement avec l'âge : 61 % des 25-34 ans ont suivi une formation au cours des douze derniers mois, dont 8,8 % une formation qualifiante, contre seulement,

6. *On the way to 2020 : Data for vocational education and training policies, Countries statistical overviews, 2016 update*, CEDEFOP report, february 2017.



respectivement, 32,8 % et 0,5 % des 55-64 ans. Or l'allongement de la période d'activité professionnelle nécessiterait un développement des formations tout au long de la vie afin de pallier la diminution des capacités cognitives.

Le coût social de l'éviction des seniors des actions de formation est considérable. Le rapport *Terra Nova* montre que si le taux d'emploi des seniors français de 55 à 64 ans était le même que celui des seniors allemands (soit 61,5 % au lieu de 44,5 %), le PIB augmenterait de plus de 3 %. Dans le cas où le rattrapage s'étalerait sur dix ans, une telle progression pourrait générer 0.3 point supplémentaire de croissance par an pendant cette période.

Terra Nova s'attarde également sur les jeunes : en France, 133 000 d'entre eux (soit 18 % d'une classe d'âge) sortent chaque année du système éducatif sans diplôme (Arrighi, 2012). Parmi eux, 24 000 ont achevé leur scolarité sans dépasser la classe de troisième. Les origines socioculturelles ont encore des conséquences très marquées sur la scolarité puisque parmi ceux qui quittent le système scolaire sans diplôme, le Céreq compte cinq enfants d'ouvriers pour un enfant de cadre.

Renforcer les acteurs

Une politique d'employabilité socialement responsable ne se contente pas d'obligations et d'incitations, elle s'efforce d'améliorer l'autonomie et les capacités des acteurs sociaux, sur le terrain.

La politique ambitieuse annoncée en septembre 2017 par le gouvernement sous la forme d'un « Grand plan d'investissement 2018-2022 » va dans le sens de l'ESR par l'ampleur des investissements qu'elle mobilise (15 milliards d'euros sur cinq ans) pour des actions de construction de compétences transversales et transférables au profit des publics les plus fragiles (notamment un million de chômeurs faiblement qualifiés et un million de jeunes décrocheurs). En revanche, l'accompagnement et le soutien professionnel, qui sont une composante essentielle de l'ESR, restent dans l'angle mort de cette politique. Le risque de cette politique est de se focaliser sur les aspects bénéfiques du renforcement de l'autonomie des salariés (capables de mobiliser leur compte personnel de formation) en oubliant la contribution, elle aussi essentielle, des entreprises.

Il est tout aussi nécessaire d'inciter les entreprises, notamment par le biais de la notation sociale, à développer les dispositifs permettant d'améliorer l'accès à la formation pour tous. Trois chercheurs du Céreq ont montré que le taux d'accès à la formation est très sensible à la diffusion des informations concernant les formations dans les entreprises (Descamps *et al.*, 2013). Ainsi, la part des salariés formés dans les entreprises dans lesquelles les salariés signalent la diffusion d'informations sur la formation atteint 57 %, soit 2,2 fois plus que dans les entreprises qui ne diffusent pas cette information (26 %).



Le problème est que nos entreprises ne sont pas particulièrement en pointe sur la diffusion des informations concernant les possibilités de formation, les opportunités de mobilité professionnelle, la gestion des carrières. Une enquête auprès de 9 145 salariés de seize pays l'a bien montré⁷ : la France se trouve classée au 16^e et dernier rang lorsqu'on demande aux salariés s'ils sont bien informés sur les possibilités d'évolution professionnelle, avec un résultat positif de seulement 46 % alors que la moyenne des pays étudiés est de 57 %. Cela traduit un relatif désintérêt à l'égard des approches compétences et explique le ressenti négatif des salariés français sur leurs perspectives d'évolution.

Les entreprises ont-elles mis en place les démarches consistant à recueillir les besoins de formation formulés par leurs salariés ? Ici apparaît une fragilité majeure : la part des entreprises qui effectuent le recueil des besoins de formation de leurs salariés a baissé entre 2005 et 2010. Ce constat vaut pour toutes les entreprises, mais particulièrement pour les petites (moins de 50 salariés), qui sont justement les moins formatrices : 55 % seulement d'entre elles effectuaient ce travail de recueil en 2010 contre 62 % en 2005. Ce repli est un symptôme supplémentaire de l'éloignement du management à l'égard du travail, qui creuse une fracture sociale au sein de bon nombre d'entreprises et rend la compréhension du travail et de ses difficultés opaque aux yeux de ceux qui sont en charge de son pilotage.

Un simple recueil de l'information n'est pas suffisant car l'appétence pour la formation n'est pas spontanée, notamment de la part des populations les moins qualifiées, qui ne gardent pas toujours un bon souvenir de leur parcours scolaire. C'est donc un dialogue qu'il faut établir, souvent formalisé par les entretiens professionnels. La part des salariés formés dans les entreprises dans lesquelles les salariés signalent la réalisation d'entretiens abordant les besoins de formation atteint 62 %, soit presque deux fois plus que dans les entreprises qui ne réalisent pas ces entretiens (33 %). Or, la proportion des salariés ayant participé à un entretien professionnel atteint 82 % pour les cadres mais chute à 54 % pour les employés et même 47 % pour les ouvriers. Il faut donc étendre, notamment aux ouvriers et aux employés, la démarche impulsée par la loi sur la formation professionnelle du 5 mars 2014.

Cela confirme le rôle essentiel d'un management de proximité capable de pratiquer l'échange d'expérience et le dialogue centré sur le travail réel avec les salariés. Seuls les managers de proximité sont capables de montrer à chacun en quoi le développement des compétences contribue au projet de l'entreprise, et de guider les salariés pour rechercher la convergence entre leur projet professionnel et le projet d'entreprise.

7. « L'entreprise idéale existe-t-elle ? », 5^e enquête de l'Institut du leadership du groupe BPI avec BVA auprès de 9 145 salariés représentatifs de la population active dans seize pays : Allemagne, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Espagne, Etats-Unis, Finlande, France, Italie, Maroc, Pologne, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Suisse. L'enquête porte sur l'année 2012.



Il faut cesser de considérer la formation comme le principal, voire le seul, levier pour agir sur les compétences. En rapprochant le travail et l'acquisition de compétences, les DRH peuvent véritablement changer la donne, notamment pour les moins qualifiés, en proposant des processus moins rebutants et plus efficaces : mises en situations apprenantes, *job rotation*, maîtrise et tutorat, échange de pratiques professionnelles, processus de transmission informelle des savoirs... Après tout, ces processus d'apprentissage ont révélé leur intérêt pour les cadres de haut niveau (coaching, communautés d'apprentissage, codéveloppement).

L'intrusion du numérique favorise ces évolutions et fait émerger de nouveaux outils : *serious games*, classes digitales et ateliers virtuels, *blended learning* (combinant formations en groupe et en présentiel, autoformation et *e-learning*), groupes de professionnalisation... Derrière la montée en puissance du *e-learning* (qui ne se moque des *MOOCs* ?) se profile la véritable innovation pédagogique, qui repose sur le triptyque : présentiel, distanciel et expérientiel au poste de travail. Ces innovations rappellent l'évidence : dans une économie de la connaissance en flux de savoirs continus, la construction des compétences emprunte des chemins autrement plus entrelacés que la seule formation. Il faut alors inverser les vérités académiques et les représentations anciennes : ce n'est pas l'intelligence qui permet l'apprentissage, ce sont les apprentissages qui développent l'intelligence. C'est aux DRH d'orchestrer ces mutations et d'en tirer les conséquences organisationnelles. A quand une « direction des compétences » pour remplacer la « direction de la formation » ?

Enfin, il faut mobiliser les ressources du dialogue social. A ce titre, le rapport *Terra Nova* propose de compléter l'obligation de négocier les orientations du plan de formation dans les entreprises par celle de négocier le contenu du plan de formation, et d'institutionnaliser et renforcer les « commissions formation » actuellement présentes au sein des comités d'entreprise dans les entreprises de plus de 200 salariés.

Le modèle des *Union learning representatives (ULR)*, mis en place en Grande-Bretagne à la fin des années 1990 par le gouvernement travailliste, constitue un point de référence utile. Il a contribué à mobiliser les organisations syndicales pour promouvoir le rôle de la formation professionnelle auprès des salariés, quel que soit leur niveau de qualification. Depuis 1999, 26 000 *ULRs* ont été créés, avec un réel impact identifié en matière d'accès à la formation : la probabilité d'accéder à cinq jours ou plus de formation était de 46,5 % pour l'ensemble des salariés dans les entreprises où existent des *ULRs*, en 2011, contre 29 % dans les autres entreprises⁸.

8. *Working for learners : a handbook for unions and their union learning representatives*, Unionlearn, April 2011



Définir les indicateurs de progrès et les rendre publics par la notation sociale

La RSE est une démarche de changement ; elle se pilote. Parce qu'elle s'intéresse aux impacts sociaux et environnementaux de l'entreprise sur son écosystème et ses parties prenantes, elle incite à porter un regard beaucoup plus qualitatif sur la politique de formation menée par les organisations privées et publiques. Au-delà des indicateurs quantitatifs globaux habituels (dépense en formation, nombre de stagiaires, taux d'accès), cinq indicateurs de progrès, qui peuvent constituer les axes d'une employabilité socialement responsable, tendent à s'imposer.

1. La répartition par qualifications. Certaines entreprises se contentent de s'engager sur le segment du marché du travail le plus en déséquilibre et forment en priorité leurs « hauts potentiels », qu'elles appellent aussi leurs « talents ». Ce faisant, elles perpétuent le point faible de notre système de formation, qui profite le plus à ceux qui sont déjà les mieux dotés et laisse sur le bord de la route les salariés les moins qualifiés. D'autres entreprises, au contraire, ont compris que leur compétitivité ne peut relever de quelques individus mais vient au contraire s'ancrer dans des processus collectifs.

2. La nature des formations. Certaines entreprises se contentent de former leurs salariés dans l'objectif de les rendre toujours plus efficaces, plus productifs dans leur poste. D'autres entreprises, à l'inverse, encouragent leurs salariés à acquérir des compétences transversales et transférables car elles savent que les mutations sont permanentes et s'accroissent : mieux vaut privilégier agilité et adaptabilité. Ces organisations apprenantes permettent aux salariés de progresser au sein de leur entreprise et de « rebondir » plus rapidement s'ils sont amenés à la quitter. Par ailleurs, ces entreprises ne privilégient pas systématiquement les dispositifs classiques (salle de classe) et ne méprisent pas le travail : elles savent au contraire utiliser le travail comme outil et moment de construction des compétences.

3. L'évolutivité des formations proposées. Certaines entreprises ont mis en place des processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permettant une mise en question périodique de leur stratégie, une traduction (quantitative et qualitative) de cette dernière en termes d'emplois et sur cette base, une reconception de leur plan de formation. Cela permet, par exemple, d'anticiper une diminution des besoins de travail dans certains métiers, et de former les salariés concernés pour leur permettre d'occuper d'autres postes. D'autres entreprises, au contraire, ne se préoccupent guère de l'alignement de leurs actions de formation (résultant de demandes au coup par coup et à courte vue) avec l'évolution de leur environnement concurrentiel et de leur stratégie.



4. L'accompagnement des salariés. Certaines entreprises ont compris que laisser les salariés « seuls face à leur employabilité » et à la complexité des dispositifs de formation revient à accepter que seuls les plus qualifiés réussissent. Elles mobilisent leur direction des RH, et surtout leur management de proximité, pour soutenir les collaborateurs dans la construction de leur parcours professionnel et la mobilisation des dispositifs adéquats (formation bien sûr, mais aussi situations apprenantes, valorisation des acquis, tutorat, coaching, etc.). Elles s'assurent que la question de la formation est abordée lors des entretiens professionnels avec tous les salariés, et pas seulement avec les ingénieurs, cadres et techniciens... Ainsi se dégagent quelques indicateurs comme la proportion des salariés ayant bénéficié d'un entretien professionnel par catégorie socioprofessionnelle.

5. La connexion au dialogue social. Certaines entreprises mobilisent le dialogue social afin que leurs initiatives de formation soient mieux portées et diffusées dans l'entreprise. Elles négocient loyalement les orientations, voire le contenu, de leur plan de formation avec leurs organisations syndicales ; elles consultent leur comité d'entreprise (ce qui est obligatoire), mais surtout, elles tiennent compte de leurs remarques (ce qui n'est pas obligatoire mais se révèle souvent fort pertinent) ; elles donnent à la commission formation des moyens de fonctionner.

En termes de RSE, la problématique est simple : sur ces cinq critères, les entreprises sont actuellement traitées de la même manière, qu'elles mettent en œuvre les bonnes pratiques ou qu'elles « gèrent a minima ». Il faut donc créer des incitations à agir de manière socialement responsable, c'est-à-dire en tenant compte des impacts sur la société.

Terra Nova propose la diffusion d'une notation sociale permettant de valoriser les employeurs qui investissent dans la perspective de l'ESR, afin d'améliorer leur réputation et leur attractivité. Cette notation incite les entreprises à se fixer des objectifs, à prendre des engagements en concertation avec leurs parties prenantes et à suivre leur réalisation. Elle guide les choix des candidats dans les processus de recrutement. Elle peut s'appuyer notamment sur la grille d'indicateurs élaborée par la Fédération de la formation professionnelle, qui constitue une bonne base de départ (FFP, 2013). Elle comporte en effet : des indicateurs de résultat (nombre de salariés ayant suivi une formation certifiante) ; des indicateurs de moyens (pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière intégrant une composante formation) ; des indicateurs d'exclusion (pourcentage de salariés n'ayant pas bénéficié d'actions de formation depuis au moins deux ans). J'y ajoute les cinq indicateurs de progrès discutés plus haut.

La démarche des entreprises qui cherchent à construire l'ESR montre que la formation professionnelle ne peut pas être dissociée des politiques de GRH, ni de l'organisation du travail. Au contraire, les liens entre ces trois domaines sont déterminants et permettent d'établir une typologie des entreprises, classées en quatre familles (Véro, 2013) :



- les entreprises qui mettent en œuvre un « pilotage minimaliste de la formation » emploient 15 % des salariés, souvent dans des PME. Le travail y est répétitif, à faible contenu cognitif et faible autonomie. Il n’y a pas de stratégie RH et le TPF⁹ atteint le minimum légal ;
- les entreprises qui fonctionnent suivant une « logique d’ajustement au poste » (39 % des salariés) ont une organisation du travail qui présente des caractéristiques similaires, mais tirées vers le haut par des normes de qualité. La stratégie RH y est axée sur le développement de l’entreprise et les dépenses de formation y sont plus importantes (TPF = 2,6 %) ;
- les entreprises qui déploient une « logique de développement des compétences » (21 % des salariés) ont une organisation du travail basée sur des équipes autonomes, la résolution des aléas, et une stratégie RH axée sur le développement de l’entreprise mais incluant des entretiens individuel et une politique de formation plus étoffée (TPF = 4,6 %) ;
- les entreprises qui mettent en œuvre une « logique de développement des capacités », proche de ce que nous entendons par ESR (25 % des salariés) se caractérisent par une organisation du travail axée sur la rotation des tâches, une stratégie RH axée sur le développement de l’entreprise et des salariés, des espaces de délibération et une politique de formation ambitieuse (TPF = 6,5 %).

C’est ainsi que nous revenons à la RSE. Car cette typologie a le mérite de souligner que la politique de construction des compétences s’envisage non pas « hors sol » mais de façon systémique. De même, l’approche de l’ESR ne vient pas se greffer sur une organisation sans en changer le métabolisme. Il est bien évident que la « logique de développement des capacités » (quatrième famille dans la typologie) passe par une politique de formation qui répond non seulement aux besoins de l’entreprise mais aussi aux attentes d’autres parties prenantes – les salariés – et de l’intérêt général.

Conclusion

La première loi qui a posé les fondations de la formation professionnelle continue – loi Delors de 1971 – avait donné une forte impulsion. Depuis, les ambitions se sont paradoxalement fracassées sur le mur de la crise. Alors que la crise – qui n’est autre qu’une profonde transformation de nos systèmes productifs – aurait dû renforcer la légitimité de ces ambitions, ces dernières ont progressivement laissé place à une glissade morose dans la construction de dispositifs sophistiqués qui ignorent la capacité des acteurs sociaux à s’en emparer. Conséquence : les réformes se succèdent (une tous les trois ans) mais la réforme piétine. Il est temps d’inverser la logique en renforçant les acteurs pour reprendre la voie des transformations sociales impulsées par le terrain, celle de la RSE. ◆

9. Taux de participation financière : dépenses de formation déductibles/masse salariale.

Bibliographie

- ARRIGHI, J.-J. (dir. publ.). 2012. *Quand l'école est finie. Premiers pas dans la vie active d'une génération. Enquête 2010*. Marseille, Céreq.
- BLANCHARD, O. ; TIROLE, J. 2003. *Protection de l'emploi et procédures de licenciement*. Paris, La Documentation française/Conseil d'analyse économique.
- COUPIÉ, T. ; GIRET, J.-F. ; LOPEZ, A. 2009. « Obtenir un emploi dans son domaine de formation : un enjeu très relatif dans l'insertion des jeunes ». INSEE Références, *Formations et emploi*, p. 43-56.
- DESCAMPS, R. ; SIGOT, J.-C. ; LAMBERT, M. 2013. *Quand la formation continue. Repères sur les pratiques de formation des employeurs et des salariés*. Marseille, Céreq.
- FÉDÉRATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE. 2013. *Rendre compte des impacts économiques et sociétaux des investissements en formation professionnelle*. Paris, FFP.
- GIRET, J.-F. 2012. *La valorisation de l'enseignement professionnel sur le marché du travail : constats et perspectives*. <https://www.researchgate.net/publication/278618817>
- FERNAGU-OUDET, S. 2012. « Favoriser un environnement "capacitant" dans les organisations ». *Dans* : E. Bourgeois, M. Durand (dir. publ.). *Former pour le travail*. Paris, Puf, p. 201-213.
- KAISERGRUBER, D. 2012. *Formation : le culte du diplôme*. Paris, Editions de l'Aube.
- LEMOINE, M. ; WASMER, E. 2010. *Les mobilités des salariés*. Paris, La Documentation française/Conseil d'analyse économique.
- NUSSBAUM, M.-C. 2012. *Capabilités. Comment créer les conditions d'un monde plus juste ?* Paris, Climats.
- RICHER, M. 2015. « Sommes-nous tous du capital humain ? ». *Management et RSE*. <http://management-rse.com/2015/07/08/sommes-nous-tous-du-capital-humain/>
- RUELLO, A. ; BELLAN, M. 2017. « Le gouvernement prépare un big bang sur les contrats courts ». *Les Echos*. 16 octobre.
- SALOGNON, M. 2008. *L'exclusion professionnelle, quelle implication des entreprises ?* Paris, La Documentation française/Centre d'analyse stratégique.
- TERRA NOVA. 2014. *Entrer et rester dans l'emploi : un levier de compétitivité, un enjeu citoyen*. Rapport du groupe de travail « formation professionnelle », <http://www.tnova.fr/note/entrer-et-rester-dans-l-emploi-un-levier-de-comp-titivit-un-enjeu-citoyen>
- VÉRO, J. 2013. *Politique d'entreprise et sécurisation des parcours : un lien sous-estimé ?* Marseille, 3^e biennale formation-emploi du Céreq.

ERIC VERDIER

Comment rendre compte des changements qui affectent les systèmes nationaux
de formation tout au long de la vie ?

Entre cohérences structurelles et hybridation

JEAN-LOUIS DAYAN, MICHÈLE TALLARD

La formation professionnelle au défi des parcours

CAROLE TUCHSZIRER

Formation professionnelle et parcours d'emploi : sécuriser les territoires

FRANÇOIS AVENTUR

La formation des demandeurs d'emploi : objectifs, pratiques et évolutions

BENOÎT WILLAUME

Les titres professionnels : de la certification au métier

DANIELLE KAISERGRUBER

Deux ou trois choses que l'on sait de la formation

PAUL SANTELMANN

La formation, une fonction supplétive des politiques d'emploi

JEAN-MARIE LUTTRINGER

Prévenir le risque d'obsolescence des connaissances.

Que peut-on attendre du droit ?

BERNARD GAZIER

Chômage et formation professionnelle : quels choix stratégiques ?

LAURENT DUCLOS

Les conditions de mobilisation de la formation et de l'expérience pour l'emploi

MARTIN RICHER

Emploi et formation à l'heure de la RSE :
pour une employabilité socialement responsable

Emploi, chômage et formation

Quelques jalons réflexifs à partir de cinq articles déjà anciens et toujours actuels :

BERNARD CHARLOT

La formation n'est plus ce qu'elle était... Le chômage non plus

CLAUDE DUBAR, PHILIPPE MÉHAUT

Pratiques de formation continue et politique d'emploi : nouveaux enjeux

VINCENT MERLE

Faut-il former les chômeurs ?

DOMINIQUE THIERRY

La gestion de l'emploi et la gestion de la formation

GÉRARD MALGLAIVE

La formation contre l'emploi ou l'emploi contre la formation ?



JÉRÉMY LESELLIER, GUILLAUME ESCALIÉ, PASCAL LEGRAIN

Le développement professionnel des formateurs
à la Fédération française de football

revue publiée en
partenariat avec

le cnam