



L'Université Ouverte des Compétences

## EDUCATION PERMANENTE

**Mardi 10 avril 2018**

**18h - 20h**

**AgroParisTech**



**Carine Seiler**

Conseillère spéciale au Haut-Commissariat à la  
Transformation des Compétences

### **Investir 15 Mds d'euros sur les compétences**

Comment articuler au mieux travail, formation et  
accompagnement ?

**Dossier Documentaire**

**- 130 pages -**

## Le Dossier Documentaire de l'UODC

### Investir 15 Mds d'euros sur les compétences

Comment articuler au mieux travail, formation et accompagnement ?

## Sommaire

- **Autour de la réforme de la formation professionnelle..... pp. 03-52**
  - Le Grand Plan d'investissement 2018-2022  
Pisani Ferry Jean, *La documentation française* ([www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)), septembre 2017  
*Sommaire, Synthèse, 2<sup>e</sup> axe : Édifier une société de compétence*
  - Document d'orientation de la réforme de la formation professionnelle  
Pénicaud Muriel, *Centre Info* ([www.actualite-de-la-formation.fr](http://www.actualite-de-la-formation.fr)), novembre 2017
  - Les 12 mesures-clés de la Réforme de la Formation professionnelle  
*Ministère du travail* (<http://travail-emploi.gouv.fr>), mars 2018
  - Le projet d'ANI formation du 22 février 2018 : la sécurité pour les salariés après la flexibilité pour les entreprises ?  
Luttringer Jean-Marie, *JML Conseil* ([www.jml-conseil.fr](http://www.jml-conseil.fr)), mars 2018
  - Un capital emploi formation pour tous. Contribution pour une véritable sécurisation des parcours professionnels  
Martinot Bertrand et Sauvat Estelle, *Institut Montaigne* ([www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)), janvier 2017  
*Sommaire, Introduction, Conclusion*
  - Estelle Sauvat : « Le Capital Emploi Formation, un outil innovant pour rendre l'accès à la formation plus simple et plus efficace »  
*CursusPro Entreprise* (<https://blog.cursuspro.com>), avril 2017
  - Estelle Sauvat : « Il faut doter chaque citoyen des compétences nécessaires pour trouver un emploi »  
Bayle Nadine, *Le Monde* ([www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr)), mars 2018
  - Réforme de la formation : « Evitons de faire les mêmes erreurs que par le passé ». Interview de Sandra Enlart  
Bariet Anne, *Editions Législatives* ([www.editions-legislatives.fr](http://www.editions-legislatives.fr)), novembre 2017
- **Comment articuler travail, formation et accompagnement ?..... pp. 53-124**
  - Les changements possibles du système français de formation continue  
Dubar Claude, *Revue Formation Emploi* n°101 (pp. 167-182), *OpenEdition Journals* (<https://journals.openedition.org>), 2008
  - La qualité du travail au cœur de la formation  
*Revue Travail & Changement* n°361, *Anact* (<https://www.anact.fr>), 2015
  - Les parcours professionnels : définition, cadre et perspectives  
Mériaux Olivier, *Revue Education permanente* n°181 (pp. 11-21), *Hal-Shs* (<https://halshs.archives-ouvertes.fr>), 2009
  - Sécurisation des parcours et liberté professionnelle : de la « flexicurité » aux capacités  
Caillaud Pascal et Zimmerman Bénédicte, *Revue Formation Emploi* n°113 (pp. 33-48), *OpenEdition Journals* (<https://journals.openedition.org>), 2011
  - Réforme de la formation. Renforcer l'accompagnement des personnes : de quoi parle-t-on ?  
Chauvet André, *André Chauvet Conseil* (<https://andrechauvetconseil.fr>), 2017
- **Cinq vidéos de l'Uodc sur les enjeux de la formation professionnelle..... pp. 125-130**
  - 1 - Formation professionnelle : et si on sortait de l'obligation légale ?  
Marc Ferracci, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°128, octobre 2011
  - 2 - Comment la formation pourrait servir la qualité du travail, la santé et la performance ? Redéfinir la situation de formation  
Emmanuelle Wargon, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°179, mai 2015
  - 3 - Quelles sont les situations de travail apprenantes ? Ce que la formation pourrait pour leur développement  
Patrick Mayen, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°186, septembre 2015
  - 4 - Repenser les liens entre le travail et la formation. Une histoire sociale, des pistes pour l'action  
Yves Lichtenberger, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°215, juillet 2017
  - 5 - 2017-2022 : que faut-il changer dans la formation professionnelle ?  
Anousheh Karvar et Sandra Enlart, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°217, septembre 2017

**Le Dossier Documentaire de l'UODC**

**Investir 15 Mds d'euros sur les compétences**  
Comment articuler au mieux travail, formation et accompagnement ?

**- Partie I -**

- **Autour de la réforme de la formation professionnelle..... pp. 03-52**
  - Le Grand Plan d'investissement 2018-2022  
Pisani Ferry Jean, *La documentation française* ([www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)), septembre 2017  
*Sommaire, Synthèse, 2<sup>e</sup> axe : Édifier une société de compétence*
  - Document d'orientation de la réforme de la formation professionnelle  
Pénicaud Muriel, *Centre Inffo* ([www.actualite-de-la-formation.fr](http://www.actualite-de-la-formation.fr)), novembre 2017
  - Les 12 mesures-clés de la Réforme de la Formation professionnelle  
*Ministère du travail* (<http://travail-emploi.gouv.fr>), mars 2018
  - Le projet d'ANI formation du 22 février 2018 : la sécurité pour les salariés après la flexibilité pour les entreprises ?  
Luttringer Jean-Marie, *JML Conseil* ([www.jml-conseil.fr](http://www.jml-conseil.fr)), mars 2018
  - Un capital emploi formation pour tous. Contribution pour une véritable sécurisation des parcours professionnels  
Martinot Bertrand et Sauvat Estelle, *Institut Montaigne* ([www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)), janvier 2017  
*Sommaire, Introduction, Conclusion*
  - Estelle Sauvat : « Le Capital Emploi Formation, un outil innovant pour rendre l'accès à la formation plus simple et plus efficace »  
*CursusPro Entreprise* (<https://blog.cursuspro.com>), avril 2017
  - Estelle Sauvat : « Il faut doter chaque citoyen des compétences nécessaires pour trouver un emploi »  
Bayle Nadine, *Le Monde* ([www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr)), mars 2018
  - Réforme de la formation : « Evitons de faire les mêmes erreurs que par le passé ». Interview de Sandra Enlart  
Bariet Anne, *Editions Législatives* ([www.editions-legislatives.fr](http://www.editions-legislatives.fr)), novembre 2017

# LE GRAND PLAN D'INVESTISSEMENT 2018-2022

RAPPORT AU PREMIER MINISTRE

**Jean Pisani Ferry**

Rapporteurs adjoints

Julien Dubertret

Thomas Cargill

Marie Chanchole

Amaury Decludt

Christophe Gouardo

**Septembre 2017**

<b>LISTE DES INITIATIVES .....</b>	<b>9</b>
<b>LETTRE DE MISSION .....</b>	<b>11</b>
<b>SYNTHESE .....</b>	<b>13</b>
<b>1. LA LOGIQUE DU PLAN D'INVESTISSEMENT.....</b>	<b>17</b>
Quatre défis d'ampleur.....	17
Changer de trajectoire .....	18
Pourquoi investir.....	21
Où investir ? .....	25
<b>2. LES QUATRE AXES DU PLAN D'INVESTISSEMENT .....</b>	<b>29</b>
<b>1<sup>er</sup> axe : Accélérer la transition écologique .....</b>	<b>29</b>
Amplifier l'effort de rénovation thermique des bâtiments .....	29
Développer des transports durables adaptés au quotidien.....	33
Développer les énergies renouvelables et l'innovation environnementale.....	36
<b>2<sup>e</sup> axe : Édifier une société de compétence.....</b>	<b>40</b>
Rendre l'accès à 2 millions de personnes .....	40
Favoriser l'insertion des jeunes dans la vie active.....	41
<b>3<sup>e</sup> axe : Ancrer la compétitivité sur l'innovation .....</b>	<b>47</b>
Faire de la France une économie de la connaissance et de la création.....	47
Stimuler la transformation des filières agricoles et agroalimentaires .....	50
<b>4<sup>e</sup> axe : Construire l'État de l'âge numérique .....</b>	<b>51</b>
Investir aujourd'hui dans l'action publique pour dépenser moins demain .....	51
Accompagner la transformation du système de santé .....	55
<b>3. LA GOUVERNANCE DU PLAN D'INVESTISSEMENT .....</b>	<b>59</b>
<b>Les principes.....</b>	<b>59</b>
<b>Les institutions.....</b>	<b>62</b>

# SYNTHESE

## 1. Pourquoi investir ?

Parce que la préservation du climat l'exige, parce que la révolution numérique l'appelle, mais aussi parce que nous ne pouvons pas nous satisfaire de notre faible niveau d'emploi, du recul de nos exportations ou de la situation dégradée des finances publiques, la France doit changer de trajectoire.

C'est pour ces raisons que des réformes économiques et sociales sont indispensables. Mais à elles seules, elles ne suffiront pas à opérer la transformation qui s'impose. Elles vont devoir être accompagnées d'un effort soutenu d'investissement dans la transition écologique, les compétences, une compétitivité fondée sur l'innovation et la qualité, la construction de l'État de l'âge numérique.

Cette exigence ne se limitera pas au présent quinquennat. Elle ne concerne pas seulement l'État ou la sphère publique. Après une décennie dominée par les crises et les urgences, l'accent sur l'investissement doit signer le retour du long terme dans nos desseins collectifs. C'est cette dynamique que vise à engager le plan d'investissement 2018-2022, d'un montant de 57 milliards d'euros.

## 2. Quels investissements ?

La France ne souffre pas d'une insuffisance marquée de l'investissement public. Ce n'est donc pas principalement à de nouvelles infrastructures que doit être consacré l'investissement. Et ce n'est pas au sens comptable qu'il faut entendre le concept, mais au sens économique : celui d'une dépense non pérenne porteuse d'effets durables au regard de finalités définies.

Investir, ce peut être rénover des bâtiments pour réduire leur consommation d'énergie. Mais ce peut être aussi réduire les coûts sociaux de la transition écologique, équiper des chômeurs en compétences nouvelles pour leur donner accès à l'emploi, accompagner des transitions d'un modèle de production à un autre, ou aider les organisations à se réformer pour être plus efficaces.

Le critère de l'investissement ne doit pas être la nature de la dépense, mais son caractère transformant et son utilité au regard d'objectifs de long terme bien définis.

## 3. Quelles finalités ?

Le plan d'investissement poursuivra quatre finalités :

- **Accélérer la transition écologique** (20 milliards d'euros). Si la mutation de nos modes de production et de nos modes de vie s'étendra sur plusieurs décennies, c'est dès maintenant qu'il faut presser le pas. En particulier, la crédibilité du virage vers la neutralité carbone en 2050 se joue au cours des cinq à dix prochaines années. Le plan concernera le bâtiment, les transports, les énergies renouvelables et l'innovation environnementale. Cinq milliards seront consacrés à l'accompagnement social des changements des modes d'habitat et de transport.



► **Édifier une société de compétences** (15 milliards d'euros). Les compétences sont la clef de l'emploi et de la compétitivité de demain. La contribution du plan d'investissement à cet effort collectif, qui concerne tous les actifs et toutes les entreprises, sera principalement de rendre l'accès à l'emploi à un million de chômeurs peu qualifiés et à un million de jeunes décrocheurs. Il s'agira de formations longues et qualifiantes, assorties d'un accompagnement personnalisé.

► **Ancrer la compétitivité sur l'innovation** (13 milliards d'euros). La seule maîtrise des coûts ne peut pas fonder une stratégie. Dans le prolongement du Programme des investissements d'avenir, l'accent sera mis sur l'enseignement supérieur et la recherche, l'innovation dans l'industrie et les services, et la transformation des filières agricoles et agro-alimentaires.

► **Construire l'État de l'âge numérique** (9 milliards). Comme toutes les organisations de services, notre sphère publique va être percutée par la révolution numérique. Celle-ci offre l'occasion de réinventer l'action publique, d'inventer un État plus économe, d'offrir des services plus personnalisés aux citoyens. L'accent sera mis sur la méthode du changement dans la sphère publique et sur le virage numérique du système de santé.

## 4. Quels effets ?

Sont notamment attendus à l'issue du quinquennat :

- 300 000 emplois et une baisse d'un point du taux de chômage structurel
- Une division par deux du nombre de passoires thermiques occupées par des ménages modestes propriétaires ou locataires du parc social
- Le remplacement de 500 000 véhicules polluants
- Une augmentation de 70 % de la production d'énergie renouvelable
- La conversion de 5 000 PME à la lutte contre le gaspillage
- L'achèvement de la couverture du territoire en Très Haut Débit
- 100 % de services publics dématérialisés
- Le doublement du nombre de maisons de santé

## 5. Quel financement ?

Le plan d'investissement reposera sur quatre sources de financement :

- Des instruments financiers (prêts, garanties, fonds propres) sans effet sur le solde (11 milliards)
- La réorientation de crédits existants vers les finalités du plan d'investissement (12 milliards)
- Des mesures nouvelles (24 milliards)
- L'intégration du PIA 3 (10 milliards, dont 6 de subventions et 4 de fonds propres)

Les mesures à impact sur le solde (24 milliards plus 6 milliards pour le PIA 3, soit 30 milliards au total) sont intégrées à la trajectoire de finances publiques de la loi de programmation pluriannuelle.



## 6. Quelle gouvernance ?

Le plan d'investissement vise à inscrire dans la gestion publique une nouvelle priorité aux actions de transformation à longue portée et à substituer une logique de résultats à la logique de moyens qui prévaut trop souvent dans l'État. Pour cela,

- ▶ Les moyens du plan d'investissement seront inscrits dans les crédits des ministères. Ils bénéficieront d'une garantie de stabilité et d'exonération des régulations budgétaires ;
- ▶ En contrepartie, les ministères devront mettre en place des procédures exigeantes de sélection, de suivi et d'évaluation ex post. Ils rendront des comptes sur les résultats obtenus au regard d'indicateurs correspondant aux objectifs des actions qu'ils conduiront ;
- ▶ L'ensemble du plan d'investissement sera sanctuarisé, mais des réallocations en son sein interviendront annuellement en fonction des résultats obtenus. Un minimum de 3 % des crédits fera chaque année l'objet d'une réallocation.

Le secrétariat du plan d'investissement devra être assuré par une structure légère prenant appui sur l'actuel Commissariat Général à l'Investissement.

## 7. Qui bénéficiera des crédits du plan d'investissement ?

Des cibles de 10 milliards pour les collectivités territoriales et de 1 milliard pour les outre-mer sont retenues pour la durée du plan. Un suivi annuel sera organisé.

### Axes prioritaires du plan d'investissement 2018-2022 (en milliards d'euros)

Champ d'intervention	Investissements
Accélérer la transition écologique	20
Édifier une société de compétences	15
Ancrer la compétitivité sur l'innovation	13
Construire l'État de l'âge numérique	9
<b>Total</b>	<b>57</b>

## 2<sup>e</sup> axe : Édifier une société de compétence

### Rendre l'accès à l'emploi à 2 millions de personnes

Le marché du travail fait face à deux défis majeurs :

- **notre pays connaît un chômage de masse** et fait dans ce domaine moins bien que la moyenne des pays européens. Les jeunes, les seniors et les travailleurs peu qualifiés sont les premières victimes de cette situation. Plus de 40% des demandeurs d'emploi y sont enfermés depuis plus d'un an ;
- **le numérique, la robotique et la prise de conscience des exigences écologiques transforment l'ensemble de l'économie** et impactent fortement les métiers, les organisations du travail et les compétences attendues des actifs.

Pour répondre à ces défis, le Gouvernement a engagé ou s'apprête à engager un ensemble de réformes du dialogue social, de la formation professionnelle et de l'apprentissage et de l'assurance chômage.

**À elles seules, les réformes ne suffiront cependant pas à rendre l'accès à l'emploi à celles et ceux qui sont le plus loin du marché du travail.** Une part importante de ces personnes ne dispose pas des compétences recherchées par les entreprises et aura dès lors du mal à retrouver un emploi, malgré la hausse attendue de l'activité. Nombreux sont ceux qui ont subi les effets de la longue période de quasi-stagnation qu'a connu l'économie française depuis 2008 et qui ont alterné chômage, inactivité et emplois précaires, sans pouvoir acquérir des compétences professionnelles et accumuler des références comme ceux des générations précédentes. Il est donc nécessaire d'agir rapidement pour ces victimes directes de la crise et d'améliorer massivement la qualification de ces personnes éloignées de l'emploi, en mettant en place un ambitieux programme de formations qualifiantes.

En 2017, 1,3 millions de personnes de plus de 26 ans sans diplôme cherchaient un emploi et plus d'un million de jeunes de moins de 26 ans n'étaient ni scolarisé, ni en formation, ni en emploi. Il faut y ajouter celles et ceux qui vont rejoindre le marché du travail après un parcours scolaire insuffisamment qualifiant, ainsi que celles et ceux qui seront au chômage après avoir perdu leur emploi actuel. Au total, un objectif à la mesure du défi est de **former en cinq ans un million de chômeurs peu qualifiés et un million de jeunes peu qualifiés éloignés du marché du travail. Tel est l'objet du Plan d'investissement compétences (PIC) qui sera porté sur le quinquennat par le ministère du Travail, en coopération avec les Régions.**

Afin de proposer des formations de qualité et d'atteindre des taux de retour à l'emploi élevés trois conditions devront être remplies : d'abord, il convient de donner priorité à des formations longues et qualifiantes, susceptibles d'améliorer durablement l'accès des bénéficiaires à l'emploi ; ensuite, les personnes admises en formation devront bénéficier d'un accompagnement individualisé, en amont et en aval de la formation elle-même. Enfin, le plan d'investissement dans les compétences devra être accompagné d'une **transformation de notre système de formation professionnelle et être doté d'une gouvernance exigeante**, suivant :

- une logique de qualité et d'efficacité, avec des exigences élevées en termes de contrôle des résultats et de transparence ;
- une logique de transformation de l'offre de formation et de modernisation du service public de l'emploi, afin d'offrir des formations personnalisées et adaptées.
- Le plan d'investissement dans les compétences devra donc être articulé avec le projet du Gouvernement de déposer au Parlement au printemps 2018 une loi modernisant la formation professionnelle et l'apprentissage. Les objectifs de cette loi, qui doivent donner lieu à une large consultation, notamment avec les partenaires sociaux et les régions, seront :
- **d'accroître la liberté professionnelle**, par le renforcement des droits individuels à la formation et par la facilitation de l'accès à la formation ;

- **de garantir aux demandeurs d'emploi une information complète, précise et aisément accessible** sur les formations qui leurs sont accessibles et les débouchés professionnels qu'elles ouvrent à l'échelle locale comme à l'échelle nationale ;
- **d'assurer la transparence sur les résultats de toutes les formations** en termes de retour à l'emploi, de réussite à la qualification et d'impact sur la trajectoire salariale ;
- **de relever la qualité des organismes de formation professionnelle** ;
- **de moderniser l'offre de formation professionnelle**, notamment par un développement des formations diplômantes accessibles en ligne ;
- **de rendre l'apprentissage plus attractif pour les entreprises et pour les jeunes**, en préparant la transition du système scolaire vers le monde du travail par une meilleure information des jeunes, une meilleure réactivité et une co-construction de l'offre de formation en lien avec les besoins des entreprises ;
- **de développer l'accès à la formation pour les personnes les plus fragiles** sur le marché du travail, notamment les jeunes peu qualifiés, les jeunes en difficulté, et les personnes à la recherche d'emploi.

### Favoriser l'insertion des jeunes dans la vie active

Afin d'être efficace, ces efforts sur la formation des personnes peu qualifiées et des jeunes décrocheurs devront être accompagnée d'une amélioration sensible de la formation initiale et de l'insertion professionnelle des jeunes. Cette priorité doit passer par :

- **l'amélioration de notre système éducatif**. Il est performant pour un petit nombre d'élèves, mais pour d'autres produit des résultats contrastés. Aujourd'hui, les inégalités à l'école se creusent, le déterminisme social se renforce, et l'insertion professionnelle des jeunes les moins qualifiés est en panne. Pour y remédier, le Gouvernement envisage des réformes d'envergure de la crèche au lycée, dont certaines ont commencé d'être mises en application. Elles pourraient utilement s'appuyer sur des expérimentations innovantes, permettant d'identifier des méthodes efficaces pouvant être déployées à plus grande envergure sur le territoire ;
- **l'attractivité de l'apprentissage**. Le plan d'investissement compétences permettra de financer des « sas » de préparation à l'apprentissage et de développer l'alternance pour les jeunes de 16-18 ans. Il renforcera les savoir-faire et les savoir-être, en organisant la transition du monde scolaire vers le monde du travail, notamment au niveau du baccalauréat professionnel ;
- **la réforme du premier cycle universitaire** qui, avec un taux de 60 % d'échec en première année de licence, requiert une transformation urgente. Ce résultat excessivement médiocre représente un gâchis humain, social et financier, dont les conséquences se font sentir dans l'insertion professionnelle des jeunes.

**Le grand plan d'investissement mettra l'accent sur l'expérimentation, l'évaluation et l'adaptation des politiques publiques.** Cette approche apparaît particulièrement pertinente puisqu'elle permet de développer rapidement et à bas coûts des solutions innovantes, qui, si elles sont concluantes, peuvent être étendues au bénéfice de tous. Les expérimentations financées devront chercher à améliorer le niveau des jeunes les plus en difficulté et à assurer leur avenir professionnel.

Cet investissement global dans les compétences, qui concernera la métropole et l'outre-mer, s'accompagnera en outre d'une transformation de la formation professionnelle et statutaire des agents publics, qui est présentée dans le troisième axe du grand plan d'investissement.



Tableau 6 : Investissements dans le plan compétences

Initiative	Investissements (Md€)
Mettre en place un accompagnement renforcé des jeunes décrocheurs	6,7
Former les demandeurs d'emploi les plus éloignés du marché du travail	7,1
Adaptation et qualification de la main d'œuvre (PIA)	0,1
Investir dans les expérimentations portées par l'éducation nationale (PIA)	0,3
Rénover le premier cycle universitaire (PIA)	0,4
<b>Total</b>	<b>14,6</b>

Initiative 11 : Former et accompagner vers l'emploi 1 million de chômeurs faiblement qualifiés

La France compte 5 millions d'actifs de faible qualification. Ils sont particulièrement exposés au chômage et à la précarité : en 2016, leur taux de chômage était de 17,9 %, contre 5,7 % pour les personnes ayant un diplôme bac +2. Ils ont, plus que les autres, subi les effets de la crise financière, qui les a éloignés du marché du travail. Ils risquent de subir demain les effets de la révolution numérique.

La réponse de fond à cette situation est l'élévation du niveau de formation des actifs et en particulier la lutte contre le décrochage scolaire. Depuis trente ans, la France a fortement progressé sur le premier point mais elle ne peut être satisfaite de ses résultats sur le second. Parallèlement aux efforts entrepris dans le domaine de la formation initiale, il importe d'offrir aux actifs faiblement qualifiés l'occasion d'un accès durable à des emplois de qualité.

Il est donc recommandé que le plan d'investissement dans les compétences finance plus de 2 millions de formations, comprenant 1,8 millions formations pour les personnes faiblement qualifiées, et 250 000 formations à distance (concernant l'ensemble des publics).

Le plan doit permettre à 1 million des demandeurs d'emploi peu qualifiés, hors jeunes (cf. initiative 12), de bénéficier de ces actions au bénéfice d'un accès à des emplois stables. Les formations seront adaptées aux profils de chacun. Les formations longues (entre 6 mois et 9 mois) et les formations certifiantes seront privilégiées, parce qu'elles garantissent plus durablement l'accès à l'emploi que les formations courtes.

Il s'agira notamment :

- d'accompagner les personnes les plus fragiles pendant leur formation, afin de prévenir les décrochages, d'anticiper la recherche d'emploi post-formation en capitalisant sur les acquis, et, le cas échéant, d'effectuer un travail de médiation entre le formateur et le formé. Cet accompagnement n'existe pas à l'heure actuelle, puisque les demandeurs d'emploi qui partent en formation sortent provisoirement du portefeuille actif des conseillers emploi ;
- de donner aux personnes en recherche d'emploi et aux conseillers en évolution professionnelle une information objective et transparente sur la valeur ajoutée des organismes de formation. Chaque année, pour chaque organisme de formation, un indicateur de performance sera calculé et publié, sur le modèle de l'indicateur de valeur ajoutée des lycées. Le système de certification des organismes de formation sera par ailleurs développé ;

- de développer un véritable système d'information de la formation professionnelle, ergonomique et efficace. Il convient d'interconnecter les systèmes d'information des différents acteurs, de dématérialiser les procédures et d'offrir aux demandeurs d'emploi une interface et des services numériques qui répondent à leurs besoins ;
- de développer les formations à distance. 20 % des demandeurs d'emploi citent en effet la distance comme un frein au recours à la formation, alors que l'offre de formation à distance est encore embryonnaire. Afin de structurer l'offre de formation à distance, de promouvoir les méthodes fondées sur le numérique, et d'en faire bénéficier les demandeurs d'emploi qui en auraient besoin, un marché public national sera lancé. Ce marché concernera une large palette de types et de niveaux de qualifications. À terme, la formation à distance permettra de diversifier l'offre de formation, d'améliorer le taux d'accès à la formation et d'en maîtriser les coûts ;
- de financer des expérimentations innovantes à très fort potentiel, permettant de développer de nouvelles méthodes de formation et de nouvelles modalités d'apprentissage, en s'appuyant sur les travaux des chercheurs, sur les nouvelles technologies et sur les exemples étrangers les plus réussis ;
- de mettre l'accent sur l'acquisition des postures professionnelles et des compétences relationnelles attendues par les recruteurs. Dans sept cas sur dix, les employeurs expliquent leur difficulté à recruter un candidat par une attitude inadéquate, qui prend la forme d'une motivation insuffisante ou d'un problème de communication. De nouvelles prestations seront développées pour permettre aux demandeurs d'emploi de mieux intégrer la dimension de compétences relationnelles, tant en phase de recrutement qu'en phase d'emploi.

Ce plan d'une ampleur et d'une durée sans précédent présente trois différences fortes avec les actions de formation antérieures :

- un accent sur les formations certifiantes qui améliorent durablement l'accès à l'emploi ;
- un accompagnement des demandeurs d'emploi avant, pendant et après leur formation ;
- en cohérence avec la réforme à venir, un effet de levier visant une transformation qualitative de l'offre de formation professionnelle.

Cet effort mobilisera 7,1 milliards d'euros sur la durée du quinquennat. Il vise à améliorer le taux de retour à l'emploi des demandeurs d'emploi peu qualifiés formés de 15 points. À l'issue du quinquennat, cela représente 150 000 personnes au chômage en moins, soit une baisse d'environ 0,5 points du taux de chômage structurel.

Une gouvernance rigoureuse devra être mise en place pour suivre la mise en œuvre du dispositif et apprécier en temps réel son efficacité. Des indicateurs d'entrée en formation seront publiés trimestriellement, et seront accompagnés à partir de la fin 2018 d'indicateurs d'évolution de l'accès à l'emploi des personnes concernées. Ces données permettront de réaffecter les crédits des dispositifs non performants vers les dispositifs les plus efficaces, afin d'offrir aux demandeurs d'emploi les meilleures solutions.

---

## Initiative 12 : Former et accompagner vers l'emploi 1 million de jeunes décrocheurs

---

Un jeune sur six n'est ni en formation ni dans l'emploi. Chômeurs, ou simplement inactifs, ces jeunes NEET (Neither in Employment nor in Education or Training, selon l'acronyme européen) sont plus nombreux qu'ailleurs en Europe ou au sein de l'OCDE. Sept ans après la fin de ses études, un jeune sur trois n'a connu qu'une alternance d'inactivité, de chômage et d'emploi précaire.

Les jeunes les moins qualifiés font face aux risques les plus importants de chômage durable et d'exclusion sociale. Leur insertion professionnelle nécessite une approche qui prenne en compte non seulement leur manque de qualification, mais aussi les autres difficultés auxquelles ils peuvent être confrontés pour trouver un emploi et prendre leur autonomie : difficulté d'accès au logement, précarité financière, isolement, difficulté d'accès aux soins.

Le plan d'investissement dans les compétences permettra à 800 000 jeunes d'accéder à des actions de formation :

- 470 000 jeunes auront accès à des formations qualifiantes et certifiantes, ainsi qu'à des formations visant l'acquisition des postures professionnelles et des compétences relationnelles attendues par les recruteurs (cf. Initiative 11) ;
- 330 000 jeunes pourront accéder à une préparation aux dispositifs d'apprentissage et d'alternance. Il s'agit ainsi de permettre aux jeunes les plus en difficulté et qui ont une très faible employabilité d'intégrer aux meilleures conditions le monde de l'entreprise dans le cadre d'une formation en apprentissage.

En sus de cet investissement dans la formation, le plan d'investissement dans les compétences permettra, en plus de conforter les suivis intensifs actuellement mis en œuvre dans le cadre de la Garantie jeunes, d'augmenter de + 200 000 sur la durée du quinquennat le nombre de jeunes peu qualifiés accompagnés en vue de leur retour durable vers l'emploi. Cet effort s'appuiera notamment sur :

- le repérage des jeunes en difficultés. Parmi les 1 million de jeunes qui ne sont ni en études, ni en emploi, ni en formation, 500 000 ne sont pas accompagnés par le service public de l'emploi. Ces jeunes dits « invisibles » s'exposent à un risque d'exclusion professionnelle durable, qui croît de façon marquée avec la durée d'éloignement de l'emploi. Il importe de les repérer au plus tôt — idéalement dès avant la sortie du système scolaire — pour les orienter vers des dispositifs de formation ou d'accompagnement vers l'emploi correspondant à leurs aspirations et à leurs besoins. En s'inspirant d'initiatives concluantes menées par plusieurs missions locales et acteurs territoriaux, comme des meilleures expériences étrangères, des appels à projet seront lancés pour développer des solutions efficaces qui permettront à l'issue du quinquennat de diminuer de moitié le nombre de jeunes « invisibles ». Ces projets regrouperont différentes parties prenantes autour d'un acteur pivot, mission locale ou plateforme de suivi et d'appui des décrocheurs. Un accent particulier devra être mis pour prendre en charge au plus vite les jeunes qui envisagent d'abandonner ou qui abandonnent leur scolarité ;
- l'accompagnement renforcé des jeunes à travers deux dispositifs. Un dispositif de prise en charge longue, par l'extension de la garantie jeune, pour franchir dès 2018 le seuil de 100 000 jeunes pris en charge chaque année. La garantie jeune est un dispositif ouvert aux jeunes de 16 à 25 ans en situation de précarité. Porté par les missions locales, il combine un accompagnement intensif et une garantie de ressources afin de permettre aux jeunes d'accéder à l'emploi et à l'autonomie et fonctionne sur le principe de la priorité à l'emploi. Depuis son lancement en 2013, ce dispositif a montré son efficacité : son évaluation a mis en évidence un effet positif mesurable sur le taux d'emploi des jeunes et sur leur autonomie. L'extension de la garantie jeune passera par une démarche proactive de repérage des potentiels bénéficiaires. Ces efforts permettront chaque année à 20 000 jeunes en difficulté de s'insérer durablement dans la vie active. Un deuxième dispositif de prise en charge plus légère par le

développement de l'accompagnement renforcé des jeunes par Pôle emploi. Ce dispositif, cofinancé par des fonds européens, permet depuis 2014 d'offrir aux jeunes en difficulté une prise en charge personnalisée, basée sur une mise en emploi immédiate qui correspond aux attentes de publics jeunes non qualifiés et au chômage depuis longtemps, qui sont davantage motivés par la perspective d'un accès rapide à l'emploi que par un parcours plus long impliquant un passage en formation. Le plan d'investissement dans les compétences pourra financer une extension de ce dispositif à 25 000 jeunes supplémentaires par an ;

- les écoles de la deuxième chance (E2C) et l'établissement pour l'insertion dans l'emploi (EPIDE), qui prennent en charge chaque année 20 000 jeunes de moins de 26 ans sortis du système scolaire sans diplôme ni qualification. Ces établissements offrent un encadrement adapté aux jeunes et les accompagnent vers l'insertion professionnelle, sociale et citoyenne. Leurs résultats sont très significatifs. Le plan d'investissement financera le développement de places supplémentaires au bénéfice de plus de 4 000 jeunes sur la durée du quinquennat.

L'ensemble de ces mesures sera financé à hauteur de 6,7 milliards d'euros, et permettra d'améliorer le taux d'emploi des jeunes à hauteur de 2 points, soit 150 000 personnes en emploi en plus.

Une gouvernance rigoureuse devra être mise en place pour suivre et évaluer ces mesures. Les crédits des dispositifs non performants seront orientés vers les dispositifs les plus efficaces, afin d'offrir aux demandeurs d'emploi les meilleures solutions.

---

#### Initiative 13 : Promouvoir les expérimentations en faveur de la formation des maîtres et des professeurs

---

L'éducation nationale peut être transformée en s'appuyant sur les meilleures pratiques observables et sur les travaux des chercheurs. Le grand plan d'investissement soutiendra les efforts d'expérimentation qui seront entrepris pour développer de nouvelles méthodes d'enseignement.

Le PIA 3 sera mobilisé pour financer des expérimentations innovantes en faveur de la formation des maîtres et des professeurs, sur une logique d'appel à projet, propice à promouvoir l'excellence et à faire émerger de nouvelles solutions.

La formation des professeurs est un des déterminants fondamentaux de la réussite des élèves, notamment de ceux les plus en difficulté. L'enjeu est d'autant plus grand que l'enseignement est appelé à être profondément transformé par les développements du numérique. Il importe donc que les institutions universitaires où se forment les enseignants de demain deviennent, dans leurs domaines, des pôles de recherche sur des pratiques pédagogiques nouvelles. Dans cet esprit, une série d'écoles supérieures du professorat et de l'éducation (ESPE) seront sélectionnées par appel à projet sur le quinquennat pour inventer de nouveaux modèles. La sélection portera sur les projets de recherche, d'innovation pédagogique et de partenariats internationaux portés par ces établissements. Les ESPE lauréates bénéficieront d'une dotation leur permettant de mettre en œuvre ces projets. Cette initiative bénéficiera d'une enveloppe initiale de 35 millions d'euros.

L'impact de cette initiative sera évalué grâce à des indicateurs dédiés, permettant d'en tirer les conclusions nécessaires pour déployer des réformes de plus grande envergure.

---

#### Initiative 14 : Améliorer l'insertion professionnelle des jeunes

---

L'adaptation des compétences des jeunes aux métiers de demain et leur intégration à leur sortie du système scolaire. Il convient d'articuler plus étroitement formations initiale et continue, emploi, innovation et recherche afin de mieux répondre aux besoins de compétences des territoires et des entreprises. Dans cette perspective, les Campus des métiers et des qualifications, réseaux territoriaux d'acteurs de l'enseignement professionnel (établissements secondaires et supérieurs, centres de formation d'apprentis, entreprises et laboratoires de recherche), doivent être redynamisés. Cette action nécessite notamment un positionnement accru sur les filières à fort potentiel de croissance (par exemple l'économie digitale ou la transition écologique), des publics plus diversifiés, une meilleure interaction avec les entreprises et des pédagogies innovantes, bénéficiant de l'apport des expérimentations menées dans le cadre du précédent PIA (projet ProFan). Les outils numériques doivent être davantage utilisés sur ces campus, afin notamment de faciliter la mobilité nationale et européenne des apprenants, formateurs et enseignants (MOOC, plateformes digitales), le travail collaboratif des acteurs, les projets inter-filières, le travail à distance et la visibilité globale, au sein du tissu économique territorial et national, des actions menées. Cette initiative bénéficiera d'une enveloppe de 50 millions d'euros, complétée par les partenaires des campus, afin de financer l'ingénierie, les investissements et le fonctionnement des sites innovants sélectionnés.

L'impact de ces initiatives sera évalué grâce à des indicateurs dédiés, permettant d'en tirer les conclusions nécessaires pour déployer des réformes de plus grande envergure.

---

#### Initiative 15 : Transformer le premier cycle universitaire

---

La réforme du premier cycle universitaire est urgente.

L'accès aux études supérieures s'est généralisé — et il est appelé à se développer encore — mais la transition entre le secondaire et le supérieur fonctionne mal. Le système du tirage au sort traduit l'essoufflement d'un modèle qui n'est plus capable d'offrir aux étudiants un parcours d'épanouissement et de réussite.

Ce système a conduit à un échec massif à l'université, le taux de réussite en licence en trois ou quatre ans ne dépassant pas les 40 % des inscrits à l'université. Le coût direct de ce dysfonctionnement est supérieur à 500 millions d'euros par an, sans compter les frustrations individuelles et les incidences d'une moins bonne formation des actifs. L'insertion des jeunes diplômés n'est par ailleurs pas satisfaisante. L'enjeu est donc de transformer de fond en comble le modèle de premier cycle.

Cette réforme fait actuellement l'objet d'une vaste concertation, dont les résultats sont attendus pour la fin du mois d'octobre. Les axes de travail consistent notamment à améliorer l'orientation des jeunes dès le secondaire, à leur proposer des parcours dans lesquels ils auront toutes les chances de réussir, à personnaliser leur cursus et à renforcer leur accompagnement pédagogique. Le dispositif d'affectation Admission post bac (APB) sera remplacé par une véritable plateforme d'orientation.

Ces efforts seront financés à hauteur de 450 millions d'euros par le PIA 3. L'efficacité de ces actions sera jugée à l'aune de l'amélioration des taux de réussite des étudiants (baisse du taux de décrochage lors des premiers mois, hausse du taux d'obtention de la licence), par la baisse du chômage des jeunes diplômés et par le remplacement du système de tirage au sort par un système plus juste.

## DOCUMENT D'ORIENTATION

Depuis 1945, notre pays a connu deux phases de transformation économique et sociale profonde. Les Trente glorieuses ont permis un développement économique sans précédent, fondé sur la fin de l'économie paysanne traditionnelle remplacée par une agriculture plus intensive, l'essor de l'industrie fordiste de masse et l'installation des services comme premier pourvoyeur d'emplois du pays. Les trente années suivantes ont vu, depuis le premier choc pétrolier, le taux de croissance divisé par deux, puis par trois, l'affaiblissement substantiel de notre appareil de production et le développement d'une économie de services polarisée entre prestations à haute valeur ajoutée et services peu rémunérés.

La formation initiale et professionnelle a largement accompagné ces transformations. La massification de l'enseignement secondaire puis supérieur, ainsi que le développement de la formation professionnelle ont permis à la majorité des Français de trouver une place sur un marché du travail de plus en plus exigeant et dual, sans pour autant parvenir à éviter l'installation d'un chômage de masse.

Depuis quelques années, notre pays, comme l'ensemble des pays de l'OCDE, est entré dans une troisième ère de transformation. La globalisation des marchés, le développement du numérique, de la robotique, la nécessité d'adapter les modes de production et de consommation à la préservation des ressources naturelles et au réchauffement climatique, entraînent une redistribution de la chaîne de valeur mondiale et une transformation des modes de production, de l'organisation du travail dans les entreprises et des compétences requises sur le marché du travail. Selon plusieurs études convergentes, environ 10% à 20% des emplois sont menacés de disparition par l'automatisation des tâches entraînée par la robotisation ou le numérique, autant seront créés, et 50% seront profondément transformés dans les dix ans qui viennent.

Face à cette troisième transformation, que l'on peut caractériser comme l'entrée dans l'économie de la connaissance, l'enjeu pour notre pays est triple :

- investir massivement dans la formation et les compétences, pour être collectivement capables de se hisser au sommet de la chaîne de valeur mondiale et d'impulser les changements de l'économie de la connaissance plutôt que les subir ;
- donner à chacun la liberté de choisir et la capacité de construire son parcours professionnel, pour créer ou saisir les différentes opportunités professionnelles qui se présentent ;
- protéger les plus vulnérables contre le manque ou l'obsolescence rapide des compétences et vaincre ainsi, enfin, le chômage de masse.

Une bataille mondiale de la compétence est engagée : les pays les plus dynamiques économiquement seront ceux qui feront le plus progresser en compétences l'ensemble des actifs. Les nations qui tireront le mieux leur épingle du jeu de la mondialisation à moyen terme seront celles qui réussiront à massifier des systèmes de formation initiale et professionnelle de grande qualité.

Le destin collectif de la France et les destins individuels des Français sont étroitement liés : plus notre système de formation professionnelle sera performant, plus il créera les conditions donnant à chacun la liberté individuelle de saisir toutes les opportunités de la mondialisation. Plus la France sera compétitive comme nation, plus elle offrira de possibilités à tous de construire et développer son projet professionnel.

Etre à la hauteur de ces enjeux déterminants pour l'avenir de notre pays et sa place dans la division internationale du travail en redéfinition suppose non pas de réformer, une fois de plus, notre système de formation professionnelle, mais de le transformer. Ce défi n'est pas hors de portée. Au début des années 1970, la France avait inventé un système de formation moderne et performant, en avance sur les autres pays européens. Il s'agit de renouer avec l'inspiration de la loi dite Delors, en l'adaptant aux enjeux de notre temps.

Investir massivement dans les compétences des salariés relève d'abord de la responsabilité des entreprises. C'est à elles qu'il revient d'anticiper les changements, de faire évoluer les organisations et d'innover pour être compétitives sur des marchés de plus en plus concurrentiels. Ces évolutions fondamentales s'inscrivent aussi dans le cadre refondé du dialogue économique et social impulsé par la réforme récente du code du travail. L'Etat doit, en la matière, dessiner un cadre légal et financier propice à ce mouvement, favorable à un investissement massif dans les compétences des salariés, encourageant toutes les innovations pédagogiques et toutes les formes de formation efficaces.

Donner à chacun la liberté de choisir et la capacité de construire son parcours professionnel relève davantage de la responsabilité conjointe de l'Etat et des partenaires sociaux. Il leur revient de rendre la formation professionnelle accessible à chaque actif, de façon autonome, simple, opérationnelle, pour rendre concrète et réelle la liberté d'évoluer professionnellement par la formation. Cela suppose bien sûr de financer cette liberté individuelle garantie collectivement, mais aussi de promouvoir la qualité de la formation, la transparence du marché de la formation et l'accompagnement des personnes qui ont besoin d'être aidées dans la construction de leur parcours professionnel.

Protéger les plus vulnérables contre le manque ou l'obsolescence rapide des compétences relève avant tout des pouvoirs publics, c'est-à-dire de l'Etat mais surtout des Régions, qui ont en charge la formation professionnelle des demandeurs d'emploi. Etre à la hauteur de l'enjeu requiert un investissement sans précédent dans la formation des demandeurs d'emploi et un effort d'identification des besoins en compétences des entreprises pour rendre plus efficace la formation.

.....

Si les acquis instaurés par la loi du 5 mars 2014 sont significatifs, parmi lesquels la création du compte personnel de formation, du conseil en évolution professionnelle, la création d'une contribution unique pour les entreprises et des premières exigences en matière de qualité des formations, ils sont insuffisants pour répondre aux défis en présence.

Notre système, trop centré et focalisé sur la gestion de nombreux dispositifs, n'est pas adapté aux mutations rapides et profondes que connaissent nos sociétés. En outre, il ne permet pas de répondre aux inégalités de droit et d'accès entre salariés qualifiés et non qualifiés, entre salariés des petites et moyennes entreprises et salariés des grandes entreprises.

Afin de rendre notre système de formation professionnelle plus efficace, plus équitable, plus transparent au service de la compétitivité de l'économie française et du renforcement des capacités des actifs au sein du marché du travail, il convient donc de franchir une étape décisive dans la transformation de notre modèle.

Sur la base de ces objectifs, les organisations syndicales et patronales représentatives au niveau national et interprofessionnel sont invitées à engager une négociation interprofessionnelle sur les sujets qui relèvent du champ de la négociation collective, conformément à l'article L. 1 du code du Travail.

Le présent document d'orientation a pour objet d'explicitier les principaux objectifs du gouvernement, s'agissant de la réforme à conduire et les options possibles sur lesquels les partenaires sociaux sont appelés à négocier.

Le Gouvernement présentera un projet de loi portant réforme de la formation professionnelle, de l'assurance chômage et de l'apprentissage, au mois d'avril 2018, ce qui implique une négociation finalisée fin janvier 2018.

## **1. Créer une liberté professionnelle pour les salariés par un compte personnel de formation facile d'accès, opérationnel et documenté**

Afin de développer les capacités des actifs sur le marché du travail, le système de formation tout au long de la vie a engagé de fortes évolutions pour développer une approche centrée sur les personnes, leurs besoins et leurs projets. Avec plus d'un million de dossiers de formation validés depuis son entrée en vigueur en 2015, le compte personnel de formation - qui constitue le noyau dur du compte personnel d'activité - commence à s'installer dans le paysage de la formation professionnelle comme un moyen de développer cette logique de personnalisation.

Des droits individuels sont désormais capitalisés à travers des heures acquises sur le compte, et mobilisables jusqu'à la retraite, indépendamment du statut. Ces droits peuvent être également complétés par des abondements différenciés en fonction de la difficulté de certaines situations sur le marché du travail ou de projets professionnels. Afin d'accroître les ressources en faveur de ceux qui en ont le plus besoin, leur acquisition est désormais accélérée pour les salariés non qualifiés. Cependant, pour les salariés, comme pour les demandeurs d'emploi, la création du CPF n'a pas permis de sortir vraiment d'une logique de prescription de formation.

C'est pourquoi cette première étape de construction du compte personnel de formation demande à être approfondie, pour renforcer l'autonomie et la liberté des actifs, sa place dans le système de formation professionnelle et simplifier substantiellement les mécanismes d'accès à la formation et de gestion des comptes.

Avant la création du CPF, le congé individuel de formation (CIF) a longtemps représenté le seul droit de formation à la main du salarié et faisant l'objet d'un financement propre. De la création du DIF (Droit individuel à la formation) par l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 à sa transformation progressive en compte personnel de formation, les partenaires sociaux et le législateur ont construit des dispositifs alliant droits individuels et personnels. L'un, le CIF, est passé d'une logique de promotion sociale à une logique de reconversion professionnelle. L'autre, le CPF, s'est construit dans une logique de sécurisation des parcours professionnels actant les évolutions du marché du travail et s'inscrivant dans une perspective de droit attaché à la personne plutôt qu'au statut. Par leur finalité, assurer l'exercice d'un véritable droit de liberté professionnelle sorti du lien de subordination juridique, les deux droits se rapprochent de plus en plus. Cependant, par sa construction même, le CIF peine à remplir de manière collective et générale une véritable fonction de reconversion professionnelle (50 000 CIF par an environ pour 19 millions de salariés).

**Le CPF doit donc devenir l'unique droit personnel à la main des individus dans une logique d'appropriation directe, c'est-à-dire d'autonomie sans intermédiaire obligatoire. Ses possibilités de mobilisation doivent devenir simples et transparentes. A cette fin, le Gouvernement mettra à disposition de tous les salariés et demandeurs d'emploi une application numérique permettant de connaître en temps réel les droits individuels acquis sur le compte personnel de formation, les offres d'emploi disponibles sur le bassin d'emploi et la région, les formations préparant à l'acquisition des compétences requises par ces emplois et les taux d'insertion dans l'emploi à l'issue des formations proposées. L'application permettra également de connaître les dates des sessions de formation et de s'inscrire en formation, sans avoir à solliciter obligatoirement un intermédiaire et sans avoir à effectuer de démarches administratives.**

**L'unité de mesure en heures des droits de chacun sur son compte n'est pas satisfaisante, celle-ci prenant mal en compte les nouvelles formes d'actions de formation relativisant les notions de présence sur un lieu en un temps donné.**

L'encadrement de l'utilisation du CPF se fait aujourd'hui notamment à travers le système des listes de formation éligibles au compte. Pour autant, et bien que les listes de formation éligibles aient permis un investissement sans précédent des partenaires sociaux sur l'identification des certifications professionnelles, le système d'éligibilité au CPF par des listes restreint les possibilités d'accès à la formation et rajoute un niveau de complexité supplémentaire à un ensemble déjà peu lisible. Il est également peu transparent et crée de l'iniquité entre les bénéficiaires potentiels d'une même certification. Il doit donc être mis fin à cette condition d'utilisation du CPF.

***Dans cette perspective les partenaires sociaux sont invités à négocier sur les questions suivantes :***

- ***quelle doit être la nouvelle unité de mesure du CPF ?***
- ***Quel doit être le montant du financement collectif garanti pour le compte personnel de formation, celui-ci pouvant être évolutif en fonction de la montée en charge du dispositif ? La dotation doit-elle être différenciée en fonction du niveau de qualification de la personne et pour permettre des reconversions professionnelles ?***
- ***Comment doivent être organisées, notamment par la négociation, les possibilités d'abondement au CPF des entreprises, dans une logique de co-construction, et des personnes, dans une logique de co-investissement ?***
- ***Comment concilier l'autonomie individuelle dans le choix de la formation et l'orientation des formations vers les besoins de l'économie ?***
- ***Dans le contexte de la fin des listes d'éligibilité au CPF, comment maintenir et organiser la montée en qualité des formations proposées ?***

## **2. Organiser un effort sans précédent de formation des demandeurs d'emploi pour vaincre le chômage de masse**

Compte tenu du déficit de compétences constatés en France pour certains publics peu qualifiés et du rythme de croissance de la demande d'emploi plus rapide que le niveau de dépense de formation pour les demandeurs d'emploi entre 2009 et 2015, la formation des demandeurs d'emploi a bénéficié de contributions exceptionnelles de l'Etat et des partenaires sociaux. Ces plans exceptionnels, à temporalité souvent annuelles, constituent des outils conjoncturels, suscitant la mobilisation des acteurs, mais une approche plus systémique, pluriannuelle, tenant compte des droits et besoins des individus est nécessaire. Le rôle des régions est également essentiel en la matière, celles-ci disposant d'une compétence de principe. Leur rôle est donc déterminant.

Ainsi, un plan d'investissement compétences (PIC), destiné à financer un effort sans précédent de formation des demandeurs d'emplois, sera engagé dès l'année prochaine et sur l'ensemble du quinquennat. Il permettra de former, en plus du « rythme de croisière » des dernières années, un million de demandeurs d'emplois de longue durée et un million de jeunes sans qualification.

Aujourd'hui, les partenaires sociaux consacrent en moyenne, sur les dernières années, environ 700 à 800 millions d'euros, hors contrat de professionnalisation, à la formation des demandeurs d'emploi. Dans le cadre du PIC, cette contribution pourra être portée, à partir de 2019, à 1,5 milliards d'euros par an et prendra la forme d'un prélèvement pouvant atteindre 0,3% de la masse salariale. Cette contribution a vocation à évoluer en fonction du nombre de demandeurs d'emplois.

Outre la masse financière nécessaire, la réussite du PIC suppose d'identifier de manière à la fois précise et prospective les besoins en compétences des entreprises, de flécher les formations sur ces besoins et d'intéresser financièrement les opérateurs au résultat.

***Dans cette perspective les partenaires sociaux sont invités à négocier sur les questions suivantes :***

- ***comment les entreprises et les branches professionnelles peuvent-elles se mettre en situation d'effectuer une GPEC de branche, déclinable au niveau territorial, capables d'apporter une information précise et de qualité aux acheteurs de formation ?***
- ***Comment organiser un rapprochement cohérent des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications pour apporter toute l'information nécessaire à ceux qui commandent et organisent des formations pour les actifs ?***

### **3. Favoriser l'investissement massif des entreprises dans les compétences des salariés**

Si le renforcement du CPF permettra au salarié d'assumer davantage sa liberté professionnelle, il convient toutefois de confirmer les obligations de l'entreprise relatives au maintien de l'employabilité de ses salariés.

Les entreprises ont vocation à conforter leur rôle central d'acquisition des compétences pour leurs salariés. En matière de formation professionnelle, l'employeur a plusieurs obligations à cet égard : au-delà de la participation au financement, il doit s'assurer de l'adaptation du salarié à l'évolution de son emploi, organiser un entretien professionnel bisannuel, concerter le plan de formation soumis aux représentants du personnel.

Dans ce cadre, il est proposé de réorganiser les modalités par lesquelles l'entreprise contribue à la formation de ses salariés, tant par obligation que pour des raisons de compétitivité.

Il est ainsi indispensable de simplifier la construction et la formalisation du plan de formation. En effet, dans la pratique, les entreprises et les représentants du personnel ont du mal à distinguer effectivement les différences entre les catégories du plan. Il convient également de simplifier les dispositifs de maintien en emploi des salariés. Ainsi, la période de professionnalisation a vocation à disparaître. Outre qu'elle est souvent utilisée comme outil d'adaptation au poste, le maintien dans l'emploi du salarié relève de l'obligation générale qui incombe à l'employeur au titre de l'article L. 6321-1 du code du travail.

En outre, la digitalisation fait exploser le partage entre présentiel et non présentiel, entre formation pendant et hors du temps de travail. Il devient donc nécessaire de développer des modalités pratiques d'accès à la formation, de pédagogie active, plus souples et plus adaptées à la rapidité des évolutions du marché du travail et donc des besoins en compétence des salariés.

Enfin, la France se caractérise toujours par un moindre accès des salariés des TPE-PME à la formation. Or, ces entreprises sont elles aussi fortement impactées par la révolution digitale et elles n'ont pas souvent les capacités en interne pour faire face à ces bouleversements de leur modèle économique et social. Il est donc indispensable de simplifier les voies d'accès à

la formation pour leurs salariés, d'imaginer des modes d'incitation financière permettant le développement des compétences tout en maintenant une part de mutualisation et d'encourager la construction d'une meilleure offre en matière d'ingénierie de compétence.

***Dans cette perspective, les partenaires sociaux sont invités à négocier sur les questions suivantes :***

- ***quelle doit être la nouvelle définition simple et opérationnelle de l'action de formation, favorisant toutes les formes de formation et l'innovation pédagogique ?***
- ***Comment inciter les entreprises à mieux assurer le maintien de la capacité de ses salariés à occuper un emploi, en anticipant l'évolution de leurs besoins en compétences, en accompagnant les transitions professionnelles en interne et en favorisant l'accès des salariés les moins qualifiés à la formation ?***
- ***Comment apporter aux TPE-PME les moyens financiers et outils nécessaires à l'anticipation de leurs besoins en compétences et à la formation des salariés de ces entreprises et de leurs dirigeants ? A quelles conditions un système de mutualisation asymétrique peut-il être efficace ?***
- ***Comment faciliter une meilleure association des élus du personnel et/ou des organisations syndicales à l'élaboration de la politique de formation de l'entreprise ?***

#### **4. Refonder le système de formation en alternance sur les besoins des entreprises et les attentes des jeunes**

Malgré des progrès récents, notre système de formation en alternance est à la fois complexe, peu efficient et peu transparent.

Au vu des comparaisons avec les pays européens les plus performants en la matière, qui présentent un taux de chômage des jeunes souvent deux fois plus faibles que le nôtre, l'organisation de l'apprentissage dans notre pays n'est pas satisfaisante. Les professionnels sont peu ou mal associés à l'élaboration des diplômes. La gestion des centres de formation d'apprentis reste très encadrée administrativement, ne répondant pas toujours aux besoins des entreprises. Certaines demandes de formation des entreprises ne sont pas satisfaites, cependant que beaucoup de centres sont loin d'être remplis. Les contraintes du rythme scolaire sur l'organisation de la formation en entreprise est inadapté à la demande des entreprises et des jeunes et peuvent conduire les entreprises à renoncer à des offres d'apprentissage et des jeunes en rupture de contrat à perdre une année entière.

Pour contourner cette rigidité, les partenaires sociaux ont développé le contrat de professionnalisation, plus souple, plus réactif, et dont le financement au contrat garantit une meilleure utilisation des fonds publics. Ceci étant, la coexistence de deux systèmes participe de la complexité et au final du manque d'attractivité de la formation en alternance.

La formation en alternance nécessite donc une révolution copernicienne : les entreprises et les jeunes ne doivent plus tourner autour du système, mais c'est à l'inverse le système lui-même qui doit se mettre à tourner autour des entreprises et des jeunes.

C'est pourquoi le système de financement des formations en alternances doit être piloté dans un souci d'efficacité et de transparence, l'affirmation du statu quo ne la garantissant pas par elle-même.

Il doit donner la priorité à la prise en compte des besoins du monde professionnel, des entreprises qui embauchent les personnes et en particulier les jeunes concernés, tout en assurant une régulation d'intérêt général avec les Conseils régionaux, notamment dans une perspective d'aménagement du territoire et de développement économique.

***Dans cette perspective, les partenaires sociaux sont invités à négocier sur les questions suivantes :***

- ***comment mettre en place un système de financement au contrat (apprentissage et professionnalisation), garantissant la transparence et l'utilisation optimale des ressources dédiées à la formation en alternance ?***
- ***Comment organiser un système de péréquation permettant d'accompagner les branches souhaitant développer les formations en alternance mais ne disposant pas des ressources suffisantes ?***
- ***Comment améliorer les modalités d'évaluation des formations en alternance proposées, garantissant ainsi aux jeunes et aux familles une pleine connaissance des débouchés et des taux d'insertion dans l'emploi des formations existantes ?***

**5. Développer la régulation du système de formation professionnelle par la qualité et renforcer l'accompagnement des actifs : un enjeu transversal et systémique de la réforme**

La transformation indispensable de l'ensemble de notre système de formation ne sera possible que si l'écosystème, qui permet une prise en compte des besoins effectifs des actifs et des entreprises, évolue profondément.

Il s'agit de rénover considérablement notre système de certification afin qu'il réponde aux aspirations individuelles des personnes et aux besoins des entreprises face aux changements toujours plus rapides du marché du travail, mais également de renforcer très fortement la transparence et la qualité de l'offre de formation dans une double logique d'efficacité économique et de justice sociale.

Donner plus de libertés aux actifs dans la gestion de leur droit peut nécessiter un accompagnement renforcé permettant leur utilisation effective. Il s'agit alors pour l'ensemble des institutions de rendre « capable » les personnes afin qu'elles fassent des choix éclairés et libres.

### **5.1 Renforcer la régulation en amont par une révision du système de certification professionnelle**

Un cadre des qualifications clair et simple aide l'ensemble des acteurs à comprendre la valeur et le niveau d'une qualification. L'existence de qualifications professionnelles dont les employeurs, les salariés et les demandeurs d'emploi ne perçoivent pas le sens et la valeur faute de transparence est un facteur important de sous-utilisation des compétences des actifs et du mauvais rapprochement de l'offre et de la demande en compétences. Parallèlement, la valeur probante des certifications professionnelles acquises permet aux actifs de se former sur les compétences recherchées sur le marché de l'emploi et de mieux sécuriser leur parcours professionnel.

Avec plus de 10 000 certifications actives enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles et 1 200 certifications recensées à l'inventaire, le système français ne répond pas à cet impératif.

Dans le même temps, la mise en œuvre du CPF a enrichi la finalité du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), celui-ci étant aussi devenu un prérequis pour l'accès à des financements mutualisés. Ce changement a entraîné à la fois une augmentation des demandes d'enregistrement et une exigence plus forte dans l'application des critères d'enregistrement. Un système de certification professionnelle rationalisé permet également l'encadrement nécessaire de la logique individuelle et universelle de la formation. Cette rationalisation passe nécessairement par une définition homogène de la notion de blocs de compétences qui permet un accès progressif à la qualification ou d'attester des compétences acquises en cas de réussite partielle.

Enfin, le RNCP n'est pas suffisamment réactif. Pour être inscrit au RNCP, les organismes privés ou les certifications de branche doivent justifier des données d'insertion de 3 promotions. Ajouter au délai d'instruction et d'ingénierie, un minimum de 4 à 5 ans est donc nécessaire pour faire enregistrer une certification. L'évolution continue des besoins en compétences, notamment en lien avec la numérisation des métiers, nécessite donc, là aussi, de refonder le système.

***Dans cette perspective, les partenaires sociaux sont invités à négocier sur les conditions d'une modularité opérationnelle et souple dans les certifications et diplômes et sur la manière de mieux prendre en compte les compétences émergentes sur des métiers en forte évolution, tout en veillant à un accès au RNCP sélectif et de qualité.***

### **5.2 Passer à une nouvelle étape de la démarche qualité de la formation**

Dans le prolongement de l'ANI du 14 décembre 2013, la loi du 5 mars 2014 a fait le choix de la responsabilité des financeurs publics et paritaires pour améliorer la qualité en formation. Le décret du 30 juin 2015 a fixé les six critères ainsi que le mode opératoire leur permettant d'assurer cette mission, soit en recourant à des labels ou certifications (rôle de la liste publique du CNEFOP), soit par la mise en place d'une procédure interne d'évaluation.

Toutefois, la logique de renforcement des droits personnels impliquant une logique de désintermédiation par le biais du CPF implique que la personne ait une vision claire et

précise du marché de la formation. La plus grande liberté donnée aux individus dans leur choix d'achat de formation exige une plus grande transparence de l'offre de formation. La régulation du système doit donc, plus que jamais, passer par « l'assurance qualité » de la prestation et du prestataire et ce, de façon unifiée.

***La certification des organismes de formation pourrait donc être assurée via un système d'accréditation qui pourrait s'appuyer sur le COFRAC.***

***Les partenaires sociaux sont invités à réfléchir sur les principes et les modalités permettant une meilleure transparence et une plus grande qualité de l'offre de formation :***

- ***quelles doivent être les modalités de contractualisation des parcours de formation, de suivi et d'évaluation notamment quant aux résultats obtenus en matière d'emploi et de compétences ?***
- ***Quelles doivent être les modalités de régulation portant sur la qualité de l'offre la certification des organismes de formation et quelles conséquences tirer de la non-qualité***
- ***Comment renforcer les modalités de contrôle du service fait ?***

### **5.3 Renforcer l'accompagnement individuel pour permettre à chacun de construire son parcours professionnel**

Faire le choix d'une prestation de formation n'est pas qu'un acte de consommation courante. Il s'inscrit parfois dans une histoire personnelle et dans un rapport souvent difficile à la formation. Rendre les personnes plus libres, c'est aussi leur permettre de faire des choix éclairés et en toute connaissance de cause. Par conséquent, la question de l'accompagnement des actifs est un des enjeux majeurs de la réforme. Outil majeur de promotion et d'émancipation sociale, l'action de formation est aussi une construction sociale qui souffre depuis trop longtemps d'une forme de déterminisme. A ce titre, aider la personne à élaborer un projet, à se projeter dans l'avenir, participe à la liberté professionnelle et à réduire les inégalités d'accès et d'exercice effectif des droits.

Le conseil en évolution professionnelle, créé par l'ANI du 11 janvier 2013 transposé dans la loi du 13 juin 2013, cherche à répondre à cet objectif, mais il n'a pas encore trouvé de traduction concrète réelle. Peu connu, sous-financé, il souffre également d'un écosystème complexe avec de nombreux acteurs avec des degrés de professionnalisation très hétérogènes.

***Il revient donc aux partenaires sociaux de négocier sur ce que doit être un droit à l'accompagnement au service des actifs et sur ses objectifs comme instrument d'émancipation de l'individu. Ils sont également invités à déterminer les voies et moyens permettant de favoriser le bénéfice de ce conseil de manière large et diversifiée, dans une logique d'incitation au résultat des opérateurs.***



## Les 12 mesures-clés de la Réforme de la Formation professionnelle

Le marché de l'emploi repart, les entrepreneurs doivent trouver des compétences. D'ici 10 ans, 1 métier sur 2 sera transformé. Avec les transformations de la Formation professionnelle et de l'Apprentissage, préparons-nous aux métiers de demain !

### 1/ Tous les salariés verront leur Compte Personnel de Formation (CPF) crédité de 500 € par an pour choisir leurs formations en toute liberté

- Chaque **salarié à temps plein** verra son compte personnel de formation crédité de **500 € par an**.
- Au bout de 10 ans, le CPF atteindra **5 000 €, son plafond**, auquel pourra s'ajouter un abondement de l'entreprise.
- Pour les salariés en CDD, le compte sera crédité prorata temporis.
- Le CPF pourra être abondé par les entreprises et les branches, notamment par des accords collectifs.
- Le CPF est ainsi consolidé comme droit personnel garanti collectivement.

### 2/ Pour les salariés non qualifiés, 800 € par an plafonné à 8 000 € leur permettront de changer de catégorie professionnelle

- Conformément à l'accord signé par les partenaires sociaux, **les droits des personnes sans qualification** seront majorés par rapport aux autres salariés : pour ces personnes, le CPF sera crédité de **800 € par an**, plafonné à 8 000 €.
- Cela permettra à tous les salariés sans qualification de changer rapidement de catégorie professionnelle et d'évoluer professionnellement.

### 3/ Tous les salariés à temps partiel, qui sont en majorité des femmes, auront davantage de droits

- Tous les salariés qui travaillent à mi-temps ou plus, bénéficieront des mêmes droits que les salariés à temps plein.
- **Les femmes représentent 80 % des salariés à temps partiel** : elles seront donc les premières bénéficiaires de ces nouveaux droits.

### 4/ Le CPF de transition apportera davantage de droits pour les formations longues

- Conformément à l'accord signé par les partenaires sociaux, pour les salariés qui ont un projet de formation longue mais ne disposent pas des crédits suffisants sur leur compte pour le financer, **un système d'abondement** sera mis en place après validation d'une commission paritaire. Ce projet sera précédé obligatoirement d'une prestation de positionnement personnalisé pour adapter la durée de la formation aux besoins de l'individu.
- Les abondements de l'entreprise sur le CPF de leurs salariés seront favorisés par la négociation d'accords collectifs portant notamment sur la qualité de vie au travail.

### 5/ Les formations seront facilement accessibles et évaluées en toute transparence

- **Une application mobile CPF** sera créée pour que chacun, salarié ou demandeur d'emploi, ait la liberté de choisir sa vie professionnelle. Avec l'application, chacun pourra :

**connaître les droits acquis** sur son compte, les différentes formations certifiantes proposées dans son bassin d'emploi ou sa région et les dates de session des différentes formations ;  
**s'inscrire à la formation et la payer directement**, sans appel à un intermédiaire et sans validation

administrative ;  
choisir sa formation **en connaissant le taux d'insertion dans l'emploi** à l'issue de la formation, le salaire prévisionnel à l'embauche et la différence de coût entre des formations similaires ;  
choisir sa formation **en fonction des commentaires** laissés par les anciens salariés et demandeurs d'emploi formés.

#### **6/ Un nouveau conseil en évolution professionnelle sera créé pour accompagner les salariés**

- Sur l'ensemble du territoire, **un conseil en évolution professionnelle** sera mis en place pour les salariés, permettant de les accompagner dans leurs projets d'évolution professionnelle, conformément à l'accord signé par les partenaires sociaux.
- Le conseil portera sur l'évaluation des compétences du salarié, la définition de son projet professionnel, les différentes formations disponibles, etc...
- Dans chaque région, un opérateur du conseil en évolution professionnelle sera sélectionné par appel d'offres, selon un cahier des charges co-construit entre l'État, les partenaires sociaux et les Régions, et bénéficiant d'un financement dédié.
- Le nouveau conseil en évolution professionnelle permettra de **réduire les inégalités d'accès à la formation**, en bénéficiant notamment aux ouvriers et employés.

#### **7/ Les demandeurs d'emploi auront davantage accès à la formation**

- Des modules de **remise à niveau sur les compétences de base et les savoirs numériques** seront systématiquement proposés aux demandeurs d'emploi qui le souhaitent.
  - Un million de demandeurs d'emploi peu qualifiés et un million de jeunes éloignés de l'emploi supplémentaires seront formés pendant le quinquennat.
  - Dès le 1er mois, les demandeurs d'emploi seront accompagnés pour identifier leurs besoins et aspirations puis accompagnés dans un parcours de formation adapté.
- \*Dans le cadre du **Plan d'investissement dans les compétences**

#### **8/ Les TPE et PME bénéficieront d'une solidarité financière des grandes entreprises pour faciliter l'accès de leurs salariés à la formation**

- Le **plan de formation des TPE et PME** continuera d'être pris en charge par un système de mutualisation financière.
- Un système de solidarité des grandes entreprises vers les TPE et PME sera mis en place.
- Le plan de formation sera financé par une contribution de l'ensemble des entreprises dédié à ce plan, mais réservé aux TPE et PME (moins de 50 salariés).

#### **9/ Simplification : les entreprises ne paieront plus qu'une seule cotisation, la cotisation formation professionnelle, au lieu de deux aujourd'hui (1% formation et taxe d'apprentissage)**

- Au total, le taux de cotisation actuel ne sera pas augmenté.

#### **10/ La cotisation formation professionnelle sera automatiquement collectée par les Urssaf, ce qui simplifiera les démarches administratives des entreprises**

- Les entreprises **ne seront plus sollicitées par plusieurs organismes** pour s'acquitter de leur contribution formation et de leur taxe d'apprentissage.
- Pour les entreprises, il n'y aura plus aucune démarche administrative particulière en matière de cotisation formation, contrairement à aujourd'hui.

#### **11/ La construction du plan de formation sera fortement simplifiée**

- Les entreprises **ne seront plus contraintes** de construire leur plan de formation en faisant la distinction entre les actions d'adaptation au poste de travail ou liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi dans l'entreprise, les actions de développement des compétences et les périodes de professionnalisation.
- Toutes ces catégories, qui complexifient inutilement le plan de formation, seront supprimées.
- L'obligation de l'employeur d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur employabilité ne change pas.

#### **12/ L'innovation pédagogique sera libérée et encouragée**

- Dans la lignée du travail effectué par les partenaires sociaux, la définition de l'action de formation sera revue, de façon à **libérer l'innovation pédagogique ; encourager les formations innovantes** (Moocs, digital learning, modularisation...) ; **simplifier la formation en situation de travail**.



# Le projet d'ANI formation du 22 février 2018 : la sécurité pour les salariés après la flexibilité pour les entreprises ?

## Introduction

1. Le projet d'« accord national interprofessionnel pour l'accompagnement des évolutions professionnelles, l'investissement dans les compétences et le développement de l'alternance » a été soumis le 22 février dernier à la signature des organisations syndicales de salariés et d'employeurs représentatives au niveau national et interprofessionnel. Il devrait être signé par toutes ces organisations à l'exception de la CGT.
2. Ce texte a vocation à nourrir le projet de loi préparé par le gouvernement, relatif à la formation professionnelle continue à l'apprentissage et à l'assurance-chômage. Les partenaires sociaux, tout en répondant aux demandes que le gouvernement leur a adressées dans son document d'orientation du 15 novembre 2017, ont retenu également leur propre référentiel exprimé dans le précédent accord interprofessionnel du 14 décembre 2013, largement repris dans la loi du 5 mars 2014.
3. Ce nouvel accord ne produit aujourd'hui aucun effet juridique (I) ni pour les entreprises ni pour les salariés, en revanche sa portée politique est incontestable (II). Il appartient désormais législateur de rendre effective la contrepartie « sécurité » promise par le président de la République, à la flexibilité d'ores et déjà accordée aux entreprises par les ordonnances (III).



## I. Un ANI dépourvu d'effet juridique.

4. Aucune disposition de cet accord n'est, en l'état, opposable, ni à l'entreprise, ni à aucun autre tiers. Il n'est pas davantage créateur de droits pour les salariés. Les clauses qui y figurent ont **valeur de recommandations** faites au législateur en vue de leur transcription dans une loi, en application de l'article 1 du code du travail. Cette transposition, n'ayant, au demeurant, aucun caractère obligatoire. S'agissant de la gouvernance du système de formation professionnelle, le texte fait « *des propositions à l'État et aux Régions pour construire ensemble, demain, un système de formation professionnelle plus efficace pour les jeunes, les salariés, les demandeurs d'emploi et les entreprises* » (préambule, dernier alinéa).

5. Les effets juridiques, en termes d'obligations à la charge des entreprises et de droits accordés aux salariés, ne pourront résulter que des dispositions de la loi, annoncée pour le printemps prochain, ainsi que de celles d'accords de branche, à condition que ces dernières soient normatives, ce qui est rarement le cas, et d'accords d'entreprise aujourd'hui très rares dans ce domaine. (Seulement 452 accords d'entreprise sur la formation en 2016, soit à peine 1 % du total des accords d'entreprise selon le bilan dressé par le ministère du travail)<sup>1</sup>. Cette absence d'effet juridique du texte, résulte du fait que la grande majorité des dispositions à vocation normative renvoie à des sources de financement de nature fiscale, (contribution formation professionnelle et taxe d'apprentissage), qui échappent à la compétence des partenaires sociaux.

6. Par ailleurs de nombreuses dispositions d'ordre public échappent également à leur compétence (contrat de travail de type particulier tels que les contrats d'apprentissage et de professionnalisation ou la compétence des représentants du personnel...). Il en va de même de la compétence de l'État des régions, des prestataires de services de formation et de services associés, qui relèvent, soit du service public, soit de la logique de marché et du droit de la concurrence. L'objet du **droit des salariés la négociation collective** mise en œuvre en leur nom, par les



organisations syndicales de salariés et d'employeurs représentatives, est en effet circonscrit par le code du travail dans les termes suivants article L.2221-1: « *le présent livre est relatif à la détermination des relations collectives entre employeurs et salariés. Il définit les règles suivant lesquelles s'exercent le droit des salariés à la négociation collective de l'ensemble de leurs conditions d'emploi, de formation professionnelle et de travail ainsi que de leurs garanties sociales* ». Ainsi donc la négociation collective est circonscrite au rapport entre employeurs et salariés dans les domaines qui les concernent. Elle n'a pas vocation à sortir de ce cadre.

7. Enfin les orientations générales formulées dans le préambule de l'accord, ainsi que le foisonnement de dispositions méthodologiques de ce texte pour utiles qu'elles soient au plan de la gestion, n'ont aucune de valeur juridique

8. **La demande d'extension** adressée par les signataires aux pouvoirs publics (article 56), à condition qu'elle soit mise en œuvre par le ministère du Travail, nécessairement après l'étape de transposition dans la loi de certaines clauses de l'accord, n'aurait pas davantage d'effets juridiques opposables aux entreprises pour plusieurs raisons :

- En premier lieu parce le champ d'application de cet accord interprofessionnel n'est pas connu avec précision. Il est par conséquent impossible de savoir quelles sont les entreprises couvertes et celles qui ne le sont pas. Il faudrait pour cela que l'ANI comporte les codes NAF auxquels il est applicable. Ce qui n'est pas le cas.
- En second lieu, la procédure d'extension est inopérante en raison du fait que la quasi-totalité des dispositions à vocation « normative » de cet accord nécessite un financement pour être effectives. Or l'application de la loi fiscale qui institue les contributions des entreprises, ne saurait être subordonnée à une procédure administrative mise en œuvre par le ministère du Travail, en l'occurrence sous la forme d'un arrêté d'extension
- Les signataires de l'ANI font comme si les ressources de nature fiscale affectées par les entreprises à la formation leur appartenaient, alors qu'ils n'en sont en réalité que les gestionnaires délégués. La puissance publique peut à tout moment définir le périmètre de la délégation de gestion, ainsi que l'affectation des



ressources dont la gestion est confiée à des structures paritaires. En l'occurrence la partie qui revient à l'apprentissage, celle qui revient à l'enseignement technologique, au contrat de professionnalisation au CPF, au plan de formation, aux frais de gestion.....

- La troisième raison tient au principe d'autonomie de la négociation collective au niveau des branches et de l'entreprise. L'accord interprofessionnel renvoie, en effet, à de multiples reprises à ces deux niveaux de négociation pour la mise en œuvre des orientations de l'accord interprofessionnel, qu'il s'agisse de contributions conventionnelles, complémentaires à l'obligation fiscale, d'abondement au CPF, de la certification professionnelle, etc.

9. Dans tous ces domaines, les dispositions de l'ANI n'ont qu'une valeur de recommandation. Les partenaires sociaux des branches et des entreprises restent libres d'ouvrir ou non des négociations, ainsi que du choix des thèmes proposés.

Les organisations confédérales, aussi bien patronales que syndicales de salariés, pourront certes rappeler à l'ordre leurs branches et entreprises adhérentes. Il est peu probable qu'elles aient recours au droit disciplinaire interne pour sanctionner leurs adhérents récalcitrants. Ce serait d'ailleurs l'unique effet juridique de cet ANI, à savoir la sanction du non-respect des engagements réciproques qui lient les parties signataires entre elles !

À défaut de valeur juridique le projet d'ANI du 22 février 2018 a une incontestable valeur politique.



## II. Valeur politique

10. La valeur politique de l'accord résulte de sa signature attendue par la majorité des partenaires sociaux représentatifs au niveau national et interprofessionnel à l'exception de la CGT. Les partenaires sociaux ont répondu au moins partiellement aux demandes qui leur étaient adressées par le gouvernement à travers le document d'orientation :

Ils ont développé le mouvement de personnalisation du droit à la formation qu'ils avaient eux-mêmes engagé à travers l'accord du 14 décembre 2013 repris par la loi du 5 mars 2014, notamment via le CPF et le conseil en évolution professionnelle. Le gouvernement poursuivra sans aucun doute dans cette voie d'autant qu'elle correspond également aux engagements du président de la République et fondateur du mouvement « En marche » (voir chronique 125 : l'homme capable et l'homo economicus). Ils préconisent de demander au gouvernement la fusion du financement de la formation professionnelle et de l'apprentissage. De la même manière, ils ouvrent l'ambitieux chantier de rénovation de la certification professionnelle. Ils renvoient à la négociation de branche et d'entreprise la mise en œuvre de cette réforme comme les ordonnances portant réformation du code du travail les invitent à le faire.

11. En revanche, ils confirment la place centrale du pilotage et de la gestion paritaire de la formation professionnelle ainsi que de l'apprentissage, ce qui n'est pas l'option exprimée dans le programme « d'En marche » (voir chroniques 123 et 124), ni dans les intentions exprimées par le gouvernement.

Compte tenu du gap qui existe entre le référentiel de la réforme annoncée par le président de la République, s'agissant notamment de la gouvernance paritaire du système de formation professionnelle, il est fort probable que le gouvernement n'écoute pas les partenaires sociaux lorsqu'ils lui demandent de transposer fidèlement dans la loi la totalité de leur accord (article 55 de l'ANI). En revanche, il est fort probable qu'il aura à cœur de contribuer à l'équilibre du concept de « Flex-sécurité » en apportant par la loi des garanties de plus grande sécurité aux salariés grâce au recours à la formation professionnelle tout au long de la vie.



III. Après la flexibilité au bénéfice des entreprises viendrait la sécurité au bénéfice des salariés grâce à la formation ?

12. La signature de l'ANI par la majorité des organisations syndicales de salariées représentatives au niveau national et interprofessionnel trouve sans aucun doute sa justification dans le surcroît de sécurité apportée aux salariés par la formation. Celui-ci s'exprime à travers des préconisations faites au législateur relatif aux obligations à la charge de l'employeur ainsi que de droits accordés aux salariés.

13. L'ANI confirme dans son article 11 l'obligation « d'employabilité » mise par la loi à la charge de l'employeur par article L. 6321-1 du code du travail (adaptation au poste et à l'emploi et de veiller à la capacité du salarié à occuper un emploi...). La procédure d'entretien professionnel et le bilan de parcours récapitulatif au terme des six ans sont également maintenus et font l'objet de précisions (article 10).

14. La dotation minimum d'heures de formation créditées sur le compte de chaque salarié est portée de 20 à 35 heures par an, plafonnée à 400 heures, et rechargeables au fur et à mesure de la consommation, soit l'équivalent d'une semaine de formation tout au long de la vie professionnelle chaque année. Le droit opposable des salariés sortis sans qualification du système de formation professionnelle initiale devient effectif par une dotation annuelle de 55 heures plafonnée à 550 heures. Le droit pour chaque salarié à progresser au moins d'un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle est également réaffirmé. La fonction d'accompagnement dont le conseil en évolution professionnelle est valorisée ainsi que le recours à la VAE.

15. Ces évolutions positives doivent être nuancées par des sujets de préoccupation qu'il appartiendra à la loi de lever. En particulier la suppression du congé individuel de formation remplacé par « un droit à la transition professionnelle » intégré au sein du CPF dont l'effectivité demeure incertaine en comparaison de l'actuelle CIF. Il en



va de même de nombreux abondements renvoyés à la négociation de branche ou d'entreprise alors même que le bilan de la négociation collective élaborée par le ministère du Travail met en évidence les apports méthodologiques de ces accords et leur très faible apport normatif, en particulier dans le champ de la formation professionnelle.



## Conclusions

16. Les recommandations faites par les partenaires sociaux au législateur, permettront à ce dernier de rééquilibrer le concept de « Flex-sécurité » grâce à « la sécurité » attendue du développement du droit des salariés à la formation.

17. Un droit n'existe que par son caractère opposable et son effectivité. C'est le rôle éminent de la loi de rendre opposable (à l'entreprise et à la puissance publique), et effectif (par l'allocation de ressources appropriées), un droit universel à la formation tout au long de la vie.

18. Ni la négociation collective de branche ni celle d'entreprise, toutes deux aujourd'hui trop aléatoires et conjoncturelles, ne pourront être le vecteur juridique de la contrepartie sécurité à la flexibilité, sans le socle garanti par la loi.

19. Quant à la volonté de leadership de la gouvernance du système de formation professionnelle affirmée par les partenaires sociaux, qui à vrai dire n'est pas une condition de la garantie des droits individuels dès lors que ces derniers s'inscrivent dans une logique d'universalité, elle renvoie à une ambiguïté qu'il serait bon que le législateur clarifie en opérant une « **transmutation** » de la contribution fiscale (qui place nécessairement la gouvernance du système de formation sous la tutelle, directe ou indirecte, de l'État), en cotisations sociales, comportant une part employeur et une part salariée, gérées, comme l'avait imaginé Jacques Delors en 1971, par des fonds d'assurance formation en charge de la prévention du risque d'obsolescence des connaissances. (Voir chronique 130) Dans cette perspective la gouvernance reviendrait naturellement et de plein droit aux partenaires sociaux gestionnaire « d'un régime d'assurance formation », dont ils auraient la maîtrise, sans interférence de la puissance publique.

L'exercice frustrant « de la loi négociée » auquel nous assistons aujourd'hui n'aurait alors plus de raison d'être.

Jean-Marie Luttringer.

INSTITUT  
MONTAIGNE



Un capital emploi formation  
pour tous

ÉTUDE JANVIER 2017

# Un capital emploi formation pour tous

Contribution pour une véritable sécurisation  
des parcours professionnels

## À PROPOS DES AUTEURS

**Bertrand Martinot** est économiste et ancien délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP).

**Estelle Sauvat** est directrice générale d'un cabinet de conseil en ressources humaines.

ÉTUDE - JANVIER 2017

# SOMMAIRE

---

<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre I : La sécurisation des parcours professionnels : des dimensions multiples, des frontières de plus en plus floues .....</b>	<b>9</b>
1.1. : Les tâtonnements de la France en matière de SPP : fléxisécurité interne ou externe ?.....	9
1.2. : La SPP : une construction progressive autour de trois cercles et logiques d'action .....	12
1.3. : Les frontières entre les différentes composantes de la SPP se sont progressivement dissoutes.....	13
<b>Chapitre II : Beaucoup de moyens, pour quels résultats ? .....</b>	<b>15</b>
2.1. : Une tentative de recensement des actions conduites en matière de SPP .....	17
2.2. : Des dispositifs nombreux, dotés de moyens financiers considérables .....	19
2.3. : Un accompagnement inégalitaire des transitions professionnelles .....	25
2.4. : Un système globalement inefficace .....	33
<b>Chapitre III : Comptes personnels et nouveaux droits : des occasions manquées ..</b>	<b>37</b>
3.1. : Les occasions manquées du compte personnel d'activité (CPA) .....	38
3.2. : Le conseil en évolution professionnelle : un enjeu central de la SPP traité de façon secondaire .....	45

<b>Chapitre IV : Vers un nouveau modèle : le capital emploi formation .....</b>	<b>49</b>
4.1. : Un droit à un accompagnement global .....	50
4.2. : Un droit attaché à la personne et librement mobilisable .....	51
4.3. : Le droit de choisir son opérateur .....	53
4.4. : Un droit véritablement financé .....	55
4.5. : Un financement qui assure l'équité .....	60
4.6. : Un financement bien articulé aux problématiques de flexibilité de la rupture du contrat de travail .....	60
4.7. : Un rééquilibrage financier qui suppose des choix politiques forts .....	62
4.8. : Cette réforme suppose la création d'une gouvernance spécifique .....	67
4.9. : Cette réforme suppose des changements majeurs aussi bien pour le financement du service public de l'emploi que pour celui de la formation professionnelle .....	68
<b>Conclusion .....</b>	<b>71</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>73</b>

# INTRODUCTION

---

Notre réflexion sur la réforme du marché du travail en France achoppe depuis longtemps sur le concept un peu vague de « flexisécurité ». L'idée sous-jacente consiste à combiner une flexibilité accrue dans la gestion des emplois pour les entreprises avec une sécurité renforcée des parcours professionnels pour les travailleurs. L'idée est séduisante, mais elle peine à trouver sa traduction concrète, au-delà du slogan. En effet, malgré certaines avancées récentes en France, notamment avec la mise en place de droits individuels à la formation portables d'un emploi à un autre, force est de constater que nous sommes encore très loin du compte.

Le premier volet de ce programme, celui de la « flexibilité » des emplois, semble bien engagé, du fait des réformes décidées au cours des dernières années. Nombreuses sont en effet les dispositions du droit du travail qui visent à faciliter les ruptures du contrat de travail dans le cadre à la fois de ruptures unilatérales (licenciements collectifs ou individuels) et de ruptures conventionnelles. On assiste en parallèle à une augmentation des emplois temporaires aux dépens des emplois permanents. De nombreux rapports publics font état d'une dualité croissante du marché du travail. En témoigne l'institution *de facto* des diverses formes de CDD comme contrats de droit commun pour les nouvelles embauches, bien au-delà des cas de recours limitativement fixés par le code du travail<sup>1</sup>.

Certes, ces évolutions apparaissent encore trop timides pour les employeurs, qui considèrent les ruptures en CDI comme relativement coûteuses, longues et juridiquement aléatoires en comparaison d'autres pays en Europe<sup>2</sup>. Pour autant, il existe divers projets de réforme, à présent bien documentés qui, s'ils étaient mis en œuvre, permettraient de donner à l'entreprise une plus grande visibilité sur les coûts de séparation d'un CDI. Plusieurs d'entre eux figurent d'ailleurs dans les programmes de certains candidats aux élections présidentielles de 2017.

En revanche, s'agissant du second volet de la flexisécurité, celui de la « sécurité », force est de constater que nous tâtonnons depuis plusieurs années.

---

<sup>1</sup> Si 85 % des salariés sont en CDI et 10 % en CDD, les CDD représentent 87 % des nouveaux contrats signés. Voir à ce sujet : INSEE, « Tableaux de l'économie », *Collection Insee références*, 2016 ; DARES, « Hausse soutenue du taux d'entrée en CDD dans les mouvements de main d'œuvre au 2<sup>e</sup> trimestre 2014 », *DARES Indicateurs*, n° 088, novembre 2014 ; Jean Flamand, « Dix ans de transitions professionnelles : un éclairage sur le marché du travail français », document de travail France Stratégie, 2016.

<sup>2</sup> Pierre Cahuc et Stéphane Carcillo, *Le juge et le droit du travail*, Institut Montaigne, 2012.

Bien entendu, nous ne partons pas de rien : notre pays dispose d'une assurance chômage relativement « généreuse » sous de nombreux aspects, du moins en comparaison européenne. Elle correspond à un premier niveau de sécurisation : le versement d'un revenu de remplacement pour de nombreuses personnes sans emploi. Mais s'agissant des dispositifs d'accompagnement à la transition professionnelle, intégrant la formation, la reconversion ou le retour à l'emploi, nous n'avons pas à ce jour transformé l'essai : l'efficacité des nombreux dispositifs déployés est discutable et peu évaluée.

Aussi, les initiatives se sont récemment multipliées pour construire des dispositifs allant au-delà du socle minimal proposé par le service public de l'emploi (SPE) pour faire face à la forte dégradation du marché du travail. En témoignent ainsi les récents accords nationaux interprofessionnels que le législateur a ensuite repris dans la loi. Tous les accords traitant de l'emploi et de la formation depuis 2008 ont tenté d'équilibrer un surcroît de flexibilité par un embryon de sécurisation des parcours professionnels. Quelques contours d'une « flexisécurité à la française » se dégagent ainsi. Tel est le sens de la création en 2009 d'un fonds de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) par les partenaires sociaux ou encore de droits individuels à la formation attachés à la personne et portables d'une situation d'emploi à une autre. Le compte personnel de formation (CPF) créé en 2014 en est la meilleure illustration et le compte personnel d'activité (CPA) créé par la loi travail d'août 2016 le dernier avatar. Pourtant, malgré cet activisme législatif, les salariés français, y compris les plus protégés par le droit du travail, sont parmi ceux qui en Europe se sentent le plus en insécurité professionnelle<sup>3</sup>.

Ce déséquilibre entre les évolutions de fond du marché du travail qui poussent à toujours plus de flexibilité d'une part, et cette incapacité à penser la sécurité professionnelle des travailleurs d'autre part, est particulièrement préoccupant, et ceci pour deux raisons.

La première est l'acceptabilité politique et sociale de la flexibilité. Certes, la flexibilisation de notre marché du travail ne manque pas d'arguments économiques : elle constitue une condition indispensable pour que notre économie tire le meilleur parti de la mondialisation et des évolutions technologiques croissantes et rapides ;

---

<sup>3</sup> Selon une récente étude de l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) en 2013, l'insécurité professionnelle et les restructurations sont les premières sources de stress au travail pour 80 % des personnes interrogées en France (73 % en moyenne européenne). Voir également pour la qualité de l'emploi : Janine Leschke, Andrew Watt, Mairéad Finn, « Job quality in the crisis – an update of the Job Quality Index (JQI) », European Trade Union Institute, 2012 (cf. Annexe 1).

elle est également une condition pour réduire le dualisme de notre marché du travail. Malgré ces arguments, largement relayés par la grande majorité des milieux politique et économique, une réalité s'impose : une réforme d'ampleur visant à flexibiliser le droit du contrat de travail ne sera viable politiquement que si elle est accompagnée de l'invention de nouvelles protections volontaristes et concrètes, visibles de tous et raisonnablement efficaces.

Cette dimension est centrale car la grande majorité des salariés du pays ne peut pas percevoir aujourd'hui en quoi une flexibilisation de leur CDI pourrait accroître leur bien-être. Comment en serait-il autrement alors que les experts, relayés par les médias, annoncent que la moitié des emplois actuels pourraient être robotisés d'ici quinze à vingt ans ? Ou même, à plus court terme, « ubérisés » sous l'effet de la révolution numérique, c'est-à-dire transformés en emplois non-salariés avec une protection juridique et sociale réduite ? Dans un tel environnement, il faut bien admettre qu'au niveau individuel un choix rationnel consiste à rechercher toujours plus – et certainement pas moins ! – de protection, en contrepartie d'une acception commune d'une flexibilisation du marché du travail et d'une diversification des formes d'emploi. Œuvrer à cet équilibre est donc primordial pour notre contrat social.

La seconde raison est d'ordre économique. Pour être pleinement opérante et contribuer à la fois à la compétitivité de notre économie et au bien-être des actifs, la flexibilité doit en effet s'imbriquer étroitement avec la sécurité. Quelques exemples illustrent cette nécessité : une flexibilité associée à une formation professionnelle continue défailante ou une assurance chômage mal conçue nourrit la certitude que le marché du travail tirera les emplois vers le bas. Une flexibilité adossée à des institutions qui découragent ou rendent difficiles les reconversions et les mobilités professionnelles implique que de nombreuses entreprises ne trouveront pas les compétences qui leur sont nécessaires : autrement dit, elles pourront peut-être plus facilement rompre les contrats de travail mais plus difficilement se développer. Plus généralement, c'est l'efficacité de l'appariement entre l'offre et la demande sur le marché du travail (donc la bonne allocation des ressources), plus qu'un *turn over* élevé, qui est facteur de croissance économique. Dans ce contexte, les politiques favorisant l'orientation, l'adaptation et la reconversion professionnelle des actifs constituent un facteur de compétitivité essentiel.

C'est pourquoi les champions des réformes autorisant plus de flexibilité pour les entreprises devraient être également les plus ardents promoteurs d'une véritable SPP.

Dans un contexte de perte de confiance générale et de manque de lisibilité des droits des travailleurs, l'enjeu est finalement de passer de droits acquis assez théoriques, dont la longue liste est aujourd'hui fixée par un Code du travail pléthorique, à des droits concrets, financés et mobilisables librement par l'intéressé aux moments clés de sa vie professionnelle et des transitions qui la composent.

Pour cela, l'enjeu est moins de recourir à des ressources financières supplémentaires que de mobiliser beaucoup plus efficacement les ressources existantes.

Pour y parvenir, il est nécessaire de simplifier drastiquement un système aujourd'hui constitué d'une multitude de dispositifs et d'intermédiaires qui forment une chaîne à la fois segmentée et illisible. Nous tentons ici d'inverser la logique et d'attribuer directement au travailleur, quel que soit son statut, les moyens d'anticiper et de réagir au mieux aux aléas de la vie professionnelle. Tel est le but du « capital emploi formation » dont nous proposons de doter tous les actifs et qui constitue la matière principale de cette étude.

# CONCLUSION

---

*« Pour créer de la richesse,  
il faut donner accès au capital »  
(Muhammad YUNUS)*

La réforme proposée est d'une ampleur considérable : elle a pour ambition de rationaliser les multiples dispositifs et institutions dédiés à la SPP, en visant une « re-modélisation globale » autour d'un instrument central, le « capital emploi formation ».

Il réorienterait plusieurs milliards d'euros aujourd'hui consacrés à l'accompagnement et à la reconversion professionnelle des actifs au bénéfice de ceux qui en ont le plus besoin, quand ils en ont besoin. Il créerait aussi un véritable marché du conseil en évolution professionnelle. Pour mettre en place ce modèle bien plus efficace, il faut accepter de bouleverser bien des habitudes et des circuits de financement. Équiper les actifs plutôt qu'équiper le système, tel est le pari. Et comment mieux équiper une personne sur un marché que de la doter en capital ?

Au-delà de la simplification considérable qu'elle autoriserait, cette réforme prendrait tout son sens en mettant chaque actif, quel que soit son statut, au centre du système et en ouvrant ses possibilités de choix. Cet actif disposerait d'un capital d'autant plus important que son parcours professionnel serait heurté et ses besoins d'accompagnement et de formation importants.

Bien entendu, la solidarité nationale ne serait pas exclue de ce schéma : pour tous ceux qui n'auraient pas accumulé un capital suffisant pour garantir l'autonomie du choix et du financement, des prestations assurées par le service public de l'emploi resteraient garanties et financées par l'État.

Le système serait, dans ses grands équilibres, piloté au niveau national sous l'égide des pouvoirs publics. Les partenaires sociaux joueraient un rôle central dans la négociation de droits au CEF au niveau des branches et des entreprises, dans le cadre d'accords de type « flexisécurité », en tenant compte des particularités liées aux mutations rapides de certaines filières professionnelles.

Une autonomie accrue dans son parcours professionnel ; un droit universel dépassant les contraintes de statuts et de secteurs d'activité et un filet de sécurité ; un conseiller choisi et permettant de travailler en confiance sur son projet professionnel, dans une relation non stigmatisante : tels seraient les avantages pour les actifs. La contrepartie

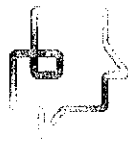
de ce nouveau droit serait naturellement une plus grande responsabilisation de chacun : incitation à se former et à évoluer professionnellement même lorsque son emploi n'est pas immédiatement menacé, recherche du prestataire en capacité de répondre au mieux à ses besoins, mobilisation rapide du CEF en cas de chômage.

On peut attendre de ce schéma une amélioration d'ensemble de la qualité du service rendu, que ce soit en matière de conseil en évolution professionnelle ou dans le domaine de la formation. Une concurrence régulée par une agence indépendante favoriserait la différenciation des prestations, l'innovation dans les méthodes et un meilleur maillage territorial.

Quant aux entreprises, elles y gagneraient une plus grande prévisibilité en matière de rupture de contrats de travail, ainsi qu'une clarification de leurs obligations en matière de reclassement externe. Elles gagneraient en agilité davantage encore que ce qu'autoriserait une simple flexibilisation du droit du licenciement. De son côté, le salarié y gagnerait des droits vraiment effectifs en matière de reclassement en raison du contrôle réel qu'il exercerait auprès des opérateurs en tant que commanditaire et bénéficiaire.

72

Cette réforme, qui implique une remise à plat des mécanismes de financement de la formation professionnelle et une ouverture sans précédent des prestations de conseil et d'accompagnement vers l'emploi, ne peut être mise en œuvre que par étapes faisant à chaque fois l'objet d'une évaluation rigoureuse. Certaines extensions comme l'alimentation de ce capital via des dispositifs d'épargne salariale ou encore l'introduction d'une dotation initiale en capital pour les jeunes non qualifiés entrant sur le marché du travail pourraient être explorées. Les périodes de travail intérimaire devraient également être intégrées à l'analyse. Il appartient à un futur gouvernement de s'emparer de cet instrument, de l'expérimenter d'en tirer toutes les potentialités.



**CURSUSPRO ENTREPRISE**

*Le mag*

**Estelle Sauvat : « le Capital Emploi Formation, un outil innovant pour rendre l'accès à la formation plus simple et plus efficace »**

28 Avril 2017 | [Paroles d'experts](#) | [0 commentaires](#)



PAROLES D'EXPERT

ESTELLE  
SAUVAT

INTERVIEW CURSUSPRO ENTREPR

**Estelle Sauvat est coauteure, avec Bertrand Martinot, d'un rapport élaboré pour l'Institut Montaigne, « Un Capital Emploi Formation pour tous ». Elle a accepté de répondre à nos questions sur le système actuel de formation professionnelle, et ce que pourrait lui apporter ce nouveau dispositif, le CEF.**

**Bonjour Estelle Sauvat. Dans quel cadre avez-vous coécrit ce rapport prônant la création d'un capital emploi pour tous ?**

J'ai développé mon expertise RH dans différents contextes de réorganisations d'entreprises, en accompagnant des salariés ou demandeurs d'emploi dans leur transition professionnelle. J'ai

accompagné Bertrand Martinot dans cette réflexion sur le financement qui entoure certains dispositifs, notamment le CPA (compte personnel d'activité), en apportant un regard sur les limites des dispositifs actuels, et les pistes qui pourraient être explorées.

### **Le CPA vous paraît-il avoir constitué une avancée ?**

Dans l'esprit, qu'il s'agisse du CPF, du CEP ou du CPA, le fait d'attribuer des droits et des acquis au salarié pour le compte de la protection professionnelle est en soi une belle avancée, sur laquelle il faut continuer à investir. Cette avancée est le résultat de réflexions et de souhaits déjà anciens sur le sujet : avec le CPA, nous sommes en quelque sorte dans la ponctuation donnant une réalité à des droits qui existent dans la volonté des acteurs politiques et sociaux depuis une quinzaine d'années.

Le CPA est cependant, selon nous, une occasion manquée s'il ne va pas très rapidement jusqu'au bout de sa logique. En effet, lorsqu'on veut faire une protection sociale du XXI<sup>e</sup> siècle, et que l'on a déjà construit le CPF ou le CEP, faut-il créer un nouveau compte – et un nouvel acronyme – pour ne pas y mettre plus de financement ?

### **Quelles sont les limites, ou les faiblesses, du système de formation actuel ?**

Le système de formation aujourd'hui se caractérise par une offre abondante, mais souffre d'un manque de lisibilité, de fluidité. Celles-ci sont essentielles pour que les salariés puissent s'en emparer. Parallèlement, il faut fournir des efforts plus volontaristes en faveur de l'évolution professionnelle des salariés, des demandeurs d'emploi, et des personnes en reconversion. Dans un contexte d'ubérisation, de changement de la société, de bouleversements incessants et imprévisibles qui vont toucher des millions d'actifs, on attendait une réforme en profondeur du droit du travail. Nous l'avons eue pour la flexibilité avec un certain nombre d'assouplissements, la loi travail a soulevé un certain nombre d'items.

**Il est temps, aujourd'hui, pour créer une flexisécurité réelle, d'abolir cette frontière qui existe entre emploi et formation.**

L'un des premiers écueils, à mes yeux, est que l'on cloisonne en pratique les logiques « travail, emploi et formation », dans les mécaniques de formation comme dans les mécaniques de financement. Il est pourtant nécessaire de rassembler les questions d'orientation, de prise en charge, de réflexion sur un projet professionnel et les besoins de formation qui l'accompagnent. Les discours et les engagements en matière de politiques publiques de l'emploi ou de la formation professionnelle ne manquent pas depuis plusieurs années, mais la mise en œuvre s'éloigne souvent de l'intention initiale. Le système lui-même, constitué d'une multitude de dispositifs et d'intermédiaires, exige lisibilité, opérationnalité, et efficacité. Nous faisons, Bertrand Martinot et moi-même, plusieurs constats dans ce rapport.

### **Quel constat faites-vous sur la formation en tant que telle ?**

Sur la formation en tant que telle, je crois que ce que demandent les Français lorsqu'ils ont acquis un droit, c'est de pouvoir l'utiliser librement; de pouvoir comprendre les fonctions qui vont avec ce droit, et disposer d'un modèle simple pour faire appel à l'offre de formation disponible au regard du besoin qu'ils ont. Et, enfin, de pouvoir être conseillés au bon moment pour pouvoir faire le bon choix de formation, ou de complément de formation, ou de reconversion. Cela suppose d'intégrer pleinement la logique de conseil et d'accompagnement qui précède l'orientation en formation. Aller jusqu'au bout d'une logique pour le CPA suppose de dépasser les seuls enjeux d'intégration sous un même réceptacle du CEP et du CPF, mais d'adopter une logique d'intégration de ces deux dispositifs, pour leur financement comme pour leur mobilisation directe par les salariés et les demandeurs d'emploi. Enfin, explorer des sources de financement attachées aux ruptures du contrat de travail pour les réserver pour partie à la protection professionnelle permettrait de dégager des moyens significativement plus conséquents.

**Aujourd'hui, vous proposez à travers ce rapport la mise en place d'un compte emploi formation pour tous...**

Notre démarche consiste à équiper les actifs d'un dispositif efficient, en recherchant une mise en

pratique opérationnelle et quantifiée économiquement, afin de viser une protection sociale professionnelle à la hauteur des défis de notre société, en transformation profonde. En d'autres termes, ce rapport invite prioritairement les acteurs à s'en saisir pour explorer des pistes nouvelles visant à renforcer cette protection professionnelle, tout en y incluant des pistes de financement complémentaires, et notamment attachées au contrat de travail.

### **Quel serait le principe de ce dispositif, le CEF ?**

Le CPA ne donne droit qu'à des heures de formation, alors que selon nous chaque actif devrait plutôt être doté d'un capital. Nous faisons le choix de sortir de cette notion d'heures et de convertir ce capital en euros, de le déplafonner et de le défiscaliser. Le premier principe réside donc dans le choix de ce mot, « capital », parce que raisonner en heures n'a pas vraiment de sens : une heure de formation a un prix variable. En matière de financement se posent donc de vraies questions, d'autant que les systèmes de financement restent très opaques. À partir du moment où l'on construit des mécanismes de financement qui s'attachent pour partie aux dispositifs actuels, et qu'il s'agit de créer un droit à la formation pour financer l'ensemble des besoins individuels en matière de sécurisation des parcours professionnels, l'idée est de financer des actions de formation et des actions de service en conseil en évolution professionnelle.

### **Comment fonctionnerait le financement du CEF ?**

Il faut, selon nous, donner la priorité à ceux qui subissent le plus grand nombre de ruptures professionnelles ; et, pour cela, adresser un financement systématique au moment de la rupture du contrat de travail, selon des modalités lisibles par tous. Cela doit être limpide pour l'employeur comme pour le salarié ou le demandeur d'emploi. Ce capital emploi formation serait donc doté pour partie d'un capital lié à ce qui est aujourd'hui réservé au CPF, mais également au CIF, et d'un capital reposant sur une part des financements liés aux ruptures professionnelles : indemnités conventionnelles de licenciement, primes de précarité, etc. Tout en trouvant des modes de financement permettant, in fine, de faire une équation à taux zéro pour les employeurs. Ce système offrirait la lisibilité recherchée. Notre rapport démontre qu'on pourrait libérer ainsi jusqu'à 11 milliards par an.

### **Comment résumeriez-vous les avantages du compte emploi formation pour tous ?**

Il y a une notion de propriété dans ce capital acquis à la personne, tout au long de la vie jusqu'à la retraite. Il est lisible sur le compte. Le CPA crée aujourd'hui un compte lisible, donc il ne s'agirait pas de le recréer, mais d'en utiliser réellement tout le potentiel.

Le CEF sert exclusivement à couvrir des services en vue de la sécurisation professionnelle, pas de l'indemnisation. Il est librement mobilisable pour la personne, ce qui permet au titulaire de libérer des fonds après s'être fait conseiller pour choisir le meilleur service. L'intéressé va choisir librement certains acteurs publics ou privés, les seconds devant être obligatoirement certifiés, mais dans un panel beaucoup plus large, moins standardisé. Le libre choix des opérateurs et leurs mises en concurrence doit inciter ces derniers à accroître la qualité et les services attendus. L'objectif est aussi d'apporter, par ce système, la personnalisation nécessaire au conseil.

Je suis convaincue qu'il faut aujourd'hui dépasser les seuls opérateurs institutionnels. À titre d'exemple, le CEP ne fait pas partie du CPA mais est exclusivement réservé aux opérateurs publics. Par ailleurs, ce système permettrait à la personne de faire elle-même le choix de l'acteur, ce qui limiterait le risque de décrochage en cours de formation. Il rendrait aussi possible l'émergence d'une véritable industrie de la reconversion professionnelle en France.. Il faut passer d'un modèle passif à un modèle responsabilisant, où chacun se renseigne, devient davantage acteur et décideur, et accroît son niveau d'exigence, tout en étant attentif aux fonds qu'il engage, en contrepartie d'une qualité et efficacité des services attendus.

En résumé, le CEF est un outil clair et innovant pour rendre l'accès à la formation plus simple et plus efficace, garantir la viabilité du système de formation professionnelle à coûts constants et allouer prioritairement les ressources à ceux qui en ont le plus besoin.

## **Estelle Sauvat : « Il faut doter chaque citoyen des compétences nécessaires pour trouver un emploi »**

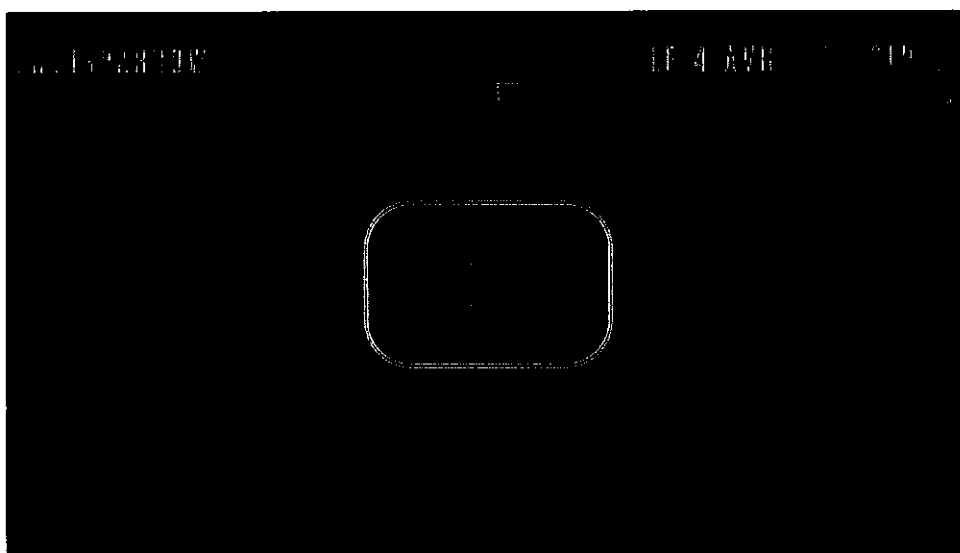
La haut-commissaire à la transformation des compétences auprès de la ministre du travail, Muriel Pénicaud, détaille la mission qui lui est confiée.

LE MONDE ECONOMIE | 27.03.2018 à 18h12 • Mis à jour le 28.03.2018 à 12h05 | Propos recueillis par Nadine Bayle

*Estelle Sauvat a été nommée, en novembre, haut-commissaire à la transformation des compétences auprès de Muriel Pénicaud, la ministre du travail, afin de mieux répondre aux mutations du monde professionnel.*

**Certaines entreprises ont du mal à recruter alors que le taux de chômage frôle les 9 %. Cela tient-il à un déficit de compétences ou à la façon de rapprocher offre et demande ?**

Nous sommes en effet face à un paradoxe. Avec la croissance qui repart, les employeurs expriment un besoin en recrutement immédiat, notamment dans des secteurs spécifiques. Entre 200 000 et 300 000 projets de recrutement ont été abandonnés faute de candidats avec les compétences adéquates.



Au-delà du manque de compétences, d'autres facteurs interviennent comme le « manque d'attractivité du poste proposé » (77 % des cas), mais aussi « le manque d'expérience, de compétences ou de motivation » des candidats (près de 70 %).

L'an dernier, la France a créé 268 000 emplois. Nous devons saisir cette opportunité pour doter chaque citoyen des compétences qui lui permettront de trouver un emploi et de rebondir. C'est tout l'enjeu du Plan d'investissement dans les compétences (PIC). Une action spécifique sera conduite pour apporter un ensemble de réponses coordonnées entre l'Etat, les régions et les secteurs concernés.

**Que faut-il faire ?**

Sans perdre de vue les compétences techniques dont la France a besoin à court et moyen terme, il faut sécuriser les compétences relationnelles – plus transversales et moins attachées aux métiers –, qui sont de plus en plus valorisées par les entreprises. Elles dénotent notamment votre capacité à comprendre les règles et la culture d'une entreprise, à vous adapter à son environnement ou à travailler avec d'autres, à l'ère du collaboratif. Et elles sont valables tout au long de la carrière : elles facilitent aussi la mobilité professionnelle.

**Comment inclure les plus fragiles ?**

Le PIC, dont j'ai la responsabilité auprès de Muriel Pénicaud, représente un effort inédit de 15 milliards d'euros pour former deux millions de jeunes et demandeurs d'emploi sans diplôme, à travers des parcours personnalisés, adaptés à chacun. Avec les régions, Pôle emploi et les Missions locales, l'enjeu sera d'identifier des personnes qui n'étaient pas repérées jusqu'ici et de les aider à maîtriser les codes de l'entreprise et du numérique. Pôle emploi proposera aussi des ateliers sur les compétences comportementales, ou *soft skills* (« compétences douces »), à partir de septembre prochain. Nous annoncerons les prochaines étapes du Plan d'investissement dans les compétences au mois d'avril.

**Lire aussi : Assurance-chômage, formation professionnelle, apprentissage : ce que contient le projet de loi** ([/politique/article/2018/03/27/assurance-chomage-formation-professionnelle-apprentissage-ce-que-contient-le-projet-de-loi\\_5277126\\_823448.html](http://politique/article/2018/03/27/assurance-chomage-formation-professionnelle-apprentissage-ce-que-contient-le-projet-de-loi_5277126_823448.html))

### **Comment mesurer ces compétences transversales ?**

Nous travaillons sur un référentiel commun de compétences transversales : quelles sont-elles, quand sont-elles acquises et validées ? Avec, à la clé, leur reconnaissance pour qu'elles puissent être valorisées et reconnues au même titre que les compétences génériques, c'est en cela qu'elles constitueront un levier de l'évolution professionnelle.

Tout l'enjeu est de mettre en place des blocs de compétences, intégrant également ces *soft skills* – encore insuffisamment reconnues en France, à la différence des pays anglo-saxons –, pour pouvoir les embarquer dans le compte personnel de formation. Avec l'application que nous préparons, chacun pourra choisir de façon simple et transparente ses formations.

### **Comment anticiper la transformation des emplois à l'heure du numérique ?**

C'est un autre grand chantier du PIC. Il consiste à se doter d'une « longue-vue » pour identifier les compétences émergentes. Cela passe par la mise en place d'outils de collecte et d'analyse en temps réel qui utilisent les dernières technologies du big data et de l'intelligence artificielle. Ils scruteront les offres déposées par les entreprises mais aussi les nouvelles sémantiques de leurs pages carrières, riches en enseignements sur les nouvelles compétences qu'elles attendent.

L'idée est de décrypter les dynamiques et les tendances, par filières et secteurs, y compris les signaux faibles qui pourraient se transformer en signaux forts. A partir de ces prévisions, on doit définir les champs dans lesquels la France a besoin de former ou pas, ou de se reconverter.

### **Avez-vous quelques exemples ?**

Avec le passage du Wi-Fi au Li-Fi, l'Internet par la lumière, la profession d'éclairagiste doit se préparer à renforcer ses compétences sur le terrain du numérique. En outre, au rythme du développement des « villes intelligentes » et de l'émergence des objets connectés, qui pénètrent de plus en plus de foyers, on peut estimer à plusieurs milliers le nombre de spécialistes qu'il faudra former d'ici à deux à quatre ans sur tout le territoire pour accompagner cette transformation inédite.

*Cet article fait partie d'un dossier réalisé dans le cadre d'un partenariat avec Pôle emploi.*

## **Réforme de la formation : " Evitons de faire les mêmes erreurs que par le passé "**

09/11/17 | Formation



Sandra Enlart, directrice d'Entreprise & Personnel

Mise en activité, accompagnement pédagogique, ressources variées, prospective... Sandra Enlart, directrice d'Entreprise & Personnel propose quelques orientations pour la prochaine réforme de la formation professionnelle. Objectif ? Rompre avec l'idée "d'envoyer les gens en formation" pour au contraire leur donner les moyens de réussir une insertion professionnelle durable.

### **Quels sont les écueils que la prochaine réforme doit éviter ?**

Il faut rompre avec quelques vérités. Arrêtons, tout d'abord, de penser que la formation est la solution à tous les problèmes. Le plan 500 000 chômeurs a rencontré un succès mitigé ? Alors ce sera trois fois plus d'argent que l'on mettra sur la table pour le Plan d'investissement des compétences. Les formations sont courtes ? Alors on les allongera. Arrêtons de considérer que c'est juste une question d'ampleur de moyens financiers, de durée ou de modalités.

Arrêtons, enfin, de faire l'amalgame entre diplôme et compétences. La formation professionnelle est trop souvent assimilée à une sorte d'école pour les grands. Or, le fait qu'un diplôme permette de trouver un emploi ne prouve pas qu'il y ait eu une acquisition de compétences professionnelles.

### **Quels doivent alors être les piliers de cette réforme ?**

Cette réforme doit être l'occasion de se réinterroger sur les pratiques de formation et de s'ouvrir à d'autres modes d'apprentissage, plus informels, en particulier les mises en situation de travail, en lien avec les réalités du travail. Une réforme ne doit pas se limiter aux circuits de financement, elle ne doit pas se cantonner à une affaire de tuyauterie, discutée entre experts. Mais elle devrait permettre de réfléchir davantage sur les processus d'apprentissage en situation de travail qui développent réellement des compétences. Car ce sont elles et non pas les diplômes qui sont les vrais garants de la sécurité de l'emploi. En clair : le "savoir agir en situation" est le vrai sésame du monde professionnel. Il ne faut pas seulement que la personne

comprenne quelque chose mais qu'elle sache le mettre en œuvre dans un contexte donné. La loi El Khormi a, d'ores et déjà, ouvert la brèche. Plusieurs entreprises se sont saisies de cette opportunité mais il faudra encore attendre quelques années pour que cette démarche soit généralisée et plébiscitée... Même si, chiffres à l'appui, nous pouvons démontrer la pertinence de ce mode de formation.

### **Cette approche va à l'encontre des logiques certifiantes du compte personnel de formation ?**

Oui. Mais le CPF cumule plusieurs handicaps. En premier lieu, je ne pense pas qu'il suffit d'une incitation financière pour rendre tout le monde autonome vis-à-vis de sa formation. La question de l'accompagnement est crucial. Arrêtons de décréter l'autonomie des apprenants à leur place. Il faut construire avec eux un parcours pédagogique de qualité. Pour ce faire, il faut travailler à l'élaboration de parcours professionnalisants, alternant mise en activité avec de ressources multiples, chacun pouvant se saisir de qui lui convient : cours en présentiel, e-learning, Moocs, livres.... Cette méthode vaut pour tout le monde, jeune ou senior, chômeur ou salarié, qualifié ou non qualifié...

### **L'accompagnement reste un point faible de la réforme de 2014 ?**

Si on ne traite pas en amont le sujet de l'accompagnement, il n'est pas nécessaire d'investir davantage. D'ores et déjà, de multiples acteurs coexistent : Afpas, Pôle emploi, Greta. Mais on peut également y inclure les Opca, les organismes de formation voire les partenaires sociaux. Or, ce conseil ne s'improvise pas. L'accompagnement pédagogique est un métier : il faut savoir organiser le processus d'apprentissage, élaborer le parcours, prendre en compte l'assimilation des compétences et surtout les dimensions individuelles de l'apprentissage... C'est pourquoi, il faut parallèlement, développer les compétences métier de ces acteurs-clefs.

Faute de quoi, le CPF restera l'apanage des mieux formés.

### **Quelles sont les autres impasses que la réforme ne peut pas faire ?**

La question de l'employabilité amène tout naturellement celle de la prospective. La prospective des compétences doit se développer partout sur le territoire en étroite collaboration avec les branches professionnelles. Il faut une réelle coordination et non une rivalité entre les acteurs régionaux et professionnels. Autrement dit, les prospectives territoriales doivent croiser celles des branches professionnelles. Comme pour l'accompagnement, il faut mettre ici une vraie démarche de qualité. De fait, les parcours ne sont envisageables que localement. Rappelons que la très grande majorité des individus fragiles sur le marché de l'emploi ne conçoivent pas de travailler à plus de 30 kilomètres de chez eux, principalement par nécessité : garde des enfants, coûts des transports, logement occasionnel... Tout est plus cher quand on ne peut s'appuyer sur ses proches. Dans 80% des cas, c'est au niveau des bassins d'emplois qu'il faut œuvrer. Pour 20% de compétences rares, critiques ou particulièrement complexes et onéreuses à "produire", il est souvent indispensable de travailler au niveau national...

### **Vous déplorez également le manque d'évaluation du système de formation ?**

En effet, sans une solide culture de l'évaluation nous risquons de continuer à faire toujours plus de la même chose... sans que rien ne change. Or, là encore, bien faire de l'évaluation suppose des moyens, du temps et de la continuité... Nous manquons cruellement des trois en France.

Anne Bariet

**Le Dossier Documentaire de l'UODC**

**Investir 15 Mds d'euros sur les compétences**  
Comment articuler au mieux travail, formation et accompagnement ?

**- Partie II -**

- **Comment articuler travail, formation et accompagnement ?..... pp. 53-124**
- Les changements possibles du système français de formation continue  
Dubar Claude, Revue Formation Emploi n°101 (pp. 167-182), *OpenEdition Journals* (<https://journals.openedition.org>), 2008
  - La qualité du travail au cœur de la formation  
Revue Travail & Changement n°361, *Anact* (<https://www.anact.fr>), 2015
  - Les parcours professionnels : définition, cadre et perspectives  
Mériaux Olivier, Revue Education permanente n°181 (pp. 11-21), *Hal-Shs* (<https://halshs.archives-ouvertes.fr>), 2009
  - Sécurisation des parcours et liberté professionnelle : de la « flexicurité » aux capacités  
Caillaud Pascal et Zimmerman Bénédicte, Revue Formation Emploi n°113 (pp. 33-48), *OpenEdition Journals* (<https://journals.openedition.org>), 2011
  - Réforme de la formation. Renforcer l'accompagnement des personnes : de quoi parle t-on ?  
Chauvet André, *André Chauvet Conseil* (<https://andrechauvetconseil.fr>), 2017

# Formation emploi

Revue française de sciences sociales

101 | janvier-mars 2008 :

Numéro anniversaire : Regards croisés sur les relations formation-emploi

Regards croisés sur les relations formation-emploi

## Les changements possibles du système français de formation continue

*Changes in the French continuing vocational training system*

*Mögliche Veränderungen des Weiterbildungssystems*

*Los cambios posibles del sistema francés de formación continua*

CLAUDE DUBAR

p. 167-182

### **Résumés**

Français English Deutsch Español

Le système français de formation privilégie une « matrice » liant la formation et le travail, le financement par les entreprises et le modèle des stages courts d'adaptation au détriment d'une part d'une matrice reliant à une promotion sociale des formations longues, de type cours du soir, sur financement public et d'autre part d'une matrice centrée sur le développement culturel, la citoyenneté et l'éducation permanente. Les législations récentes (lois de 2002 et 2004) visent à rééquilibrer le système. Quatre changements possibles sont analysés : accroître la responsabilité des adultes, réduire les inégalités, améliorer le rendement des formations pour les salariés et les chômeurs, donner la priorité aux demandes sur les offres de formation, notamment dans un cadre régional. L'inventaire des conditions de ces changements conduit à un optimisme modéré.

The French system of vocational training is based on a blend between training and employment, company-funded training and short periods of work experience rather than on models involving long periods of publicly funded vocational training (evening courses in many cases) as a means of social promotion or those privileging cultural development, citizenship and lifelong learning. The legislation passed in 2002 and 2004 was designed to rebalance the system. Changes of four possible kinds have been envisaged: increasing the responsibility of adults for their own training, reducing inequalities, improving the

efficiency of vocational training for employees and the unemployed, and focusing on the demand for training rather than the supply, especially at regional level. This review of the conditions on which these changes depend leads to moderately optimistic conclusions.

Innerhalb des französischen Weiterbildungssystems lagen die Akzente bislang auf der Verbindung zwischen Bildung und Beschäftigung, der Finanzierung durch die Betriebe sowie auf kurzfristige Anpassungsmaßnahmen. Staatlich finanzierte Förderungsmaßnahmen, z.B. in Form von Abendkursen, kulturelle Entwicklungsprozesse, bürgerschaftliches Engagement sowie lebenslanges Lernen fanden dabei kaum Beachtung. Die jüngsten Gesetzentwürfe (2002 und 2004) zielen deshalb auf ein größeres Gleichgewicht des Systems ab. Vier mögliche Veränderungen werden hier untersucht: größere Verantwortlichkeit der Weiterbildungsteilnehmer, Beseitigung unzulässiger Ungleichbehandlungen und Förderung der Chancengleichheit, Verbesserung der Rentabilität der Weiterbildungsmaßnahmen für Beschäftigte und Arbeitslose sowie, insbesondere auf regionaler Ebene, eher bedarfs- und nachfrage- als angebotsorientierte Weiterbildungsmaßnahmen. Angesichts der notwendigen Bedingungen für diese möglichen Veränderungen warnt der Autor vor einem übertriebenen Optimismus.

El sistema francés de formación privilegia una « matriz » que vincula la formación y el trabajo, el financiamiento por las empresas y el modelo de pasantías cortas de adaptación, en detrimento de una matriz que vincula una promoción social de las formaciones largas, del tipo cursos vespertinos, con financiamiento público por una parte y por otra, una matriz centrada en el desarrollo cultural, la ciudadanía y la educación permanente. La legislación reciente (leyes de 2002 y 2004) apuntan a reequilibrar el sistema. Se analizan cuatro cambios posibles : aumentar la responsabilidad de los adultos, reducir las desigualdades, mejorar el rendimiento de las formaciones para trabajadores y desocupados, dar prioridad a las demandas sobre las ofertas de formación, especialmente en un marco regional. El inventario de las condiciones de estos cambios lleva a un optimismo moderado.

## ***Entrées d'index***

**Mots-clés** : formation professionnelle, formation tout au long de la vie, législation de la formation professionnelle, validation des acquis

**Keywords** : CVT legislation, lifelong learning, validation of acquired skills, vocational training

**Schlagwörter** : amtliche Anerkennung der erworbenen Kompetenzen, Berufliche Weiterbildung, Lebenslanges Lernen, Weiterbildungsgesetz

**Palabras claves** : formación a lo largo de toda la vida, formación profesional, legislación de la formación profesional, validación de capacidades adquiridas

**Index JEL** : L22 - Firm Organization and Market Structure: Markets vs. Hierarchies; Vertical Integration; Conglomerates, M53 - Training

## ***Texte intégral***

La loi de juillet 1971 avait abouti à l'hégémonie du modèle de la formation professionnelle continue. L'entreprise primait sur le salarié ; les petites entreprises étaient marginalisées ; les inégalités étaient élevées. Qu'en est-il depuis ?

- 1 Cet article a pour but de recenser et d'analyser les ruptures, inflexions, transformations changements de la formation continue « à la française », espérés par certains acteurs ou argumentés par certains chercheurs, à la suite de l'adoption de l'accord national interprofessionnel (ANI) de septembre 2003 et de la loi de mai 2004 portant l'un et l'autre sur la formation tout au long de la vie (désormais FTLV). Nous verrons que les intitulés exacts de l'accord et de la loi diffèrent quelque peu et que cette notion vient, apparemment, se substituer à celle de « *Formation Professionnelle Continue (désormais FPC) dans le cadre de l'éducation permanente (EP)* » ainsi que s'intitulait la loi de juillet 1971, considérée comme fondatrice du système français de formation continue.
- 2 Un détour par la terminologie – et, brièvement, par l'histoire – permettra

d'argumenter l'hypothèse de « *trois matrices de l'éducation/formation des adultes en France* » (Dubar, 2006). Elles correspondent à trois champs sémantiques différents structurant des objectifs, des configurations d'acteurs et des dispositifs de formation divers depuis les cours pour adultes, créés au XIX<sup>e</sup> siècle, jusqu'aux stages de formation en entreprise, multipliés après 1971, en passant par des formules associatives diverses comme les *sessions* ou les *cercles* (calqués sur le modèle suédois des cercles d'études) ou même les séquences d'auto-formation. Les trois matrices utilisent des termes différents renvoyant à des disjonctions (éducation/formation ; culturel/professionnel ; continu/récurrent, etc.) dont l'origine est souvent difficile à élucider, mais qui renvoient à des significations, des traditions, des modèles différents.

- 3 Quatre changements possibles peuvent alors être passés au filtre des analyses de la formation continue, en France, de 1971 à 2004, et du contexte socio-économique actuel. Le premier concerne le passage potentiel d'une responsabilité de l'employeur – et du rôle-clé de l'entreprise – à la responsabilité de « l'individu » et à l'initiative du salarié, « en liaison avec son entreprise ». Il débouchera sur la question de l'accompagnement des personnes les plus éloignées du monde du travail qualifié (y compris les chômeurs) vers la formation. Le second est le basculement, évoqué par l'ANI et la loi, du cumul actuel des inégalités d'accès à la formation continue à un possible rééquilibrage au profit des plus désavantagés permettant, comme dit le législateur, un « *accès effectif de tous les salariés à la formation* ». Se posera la question de ce que de plus en plus d'experts appellent l'inégale « appétence » des individus envers la formation. Le troisième changement serait le passage d'un rendement très faible de la formation professionnelle continue actuelle en matière de promotion ou de salaire à un lien fort entre la formation tout au long de la vie et des parcours professionnels de mobilité. Il posera la question de la transférabilité du droit individuel à la formation (désormais DIF) et de la pratique de la validation des acquis de l'expérience (désormais VAE). Le dernier changement possible est le passage du primat actuel de l'offre de formation à la priorité aux demandes des individus : il posera les questions des relations entre la formation continue et la formation initiale et des conditions du passage de l'hégémonie des logiques d'adaptation au poste de travail à la prise en compte – notamment au niveau régional – de toutes les formes d'accompagnement des parcours des citoyens.

## Les trois matrices de l'éducation/formation des adultes en France

- 4 Comment s'orienter dans les multiples appellations : éducation/formation des adultes ; formation/éducation permanente ; formation professionnelle continue ; formation continuée ; éducation récurrente ; éducation populaire ; formation post-scolaire ; auto-formation ; formation/apprentissages tout au long de la vie, etc. ? Pour y mettre un peu d'ordre, si possible ancré historiquement, j'ai proposé de distinguer trois *matrices* de la formation/éducation correspondant à trois champs sémantiques reliant des appellations d'objectifs, d'acteurs et de dispositifs de formation (Dubar, 2006, p. 53).
- 5 La première, centrée sur le dispositif des cours du soir, est liée à l'objectif de la promotion sociale (désormais PS) c'est-à-dire à l'accès, au moyen de diplômes ou équivalents acquis au terme d'études de type scolaire, à des positions supérieures sur l'échelle sociale. L'acteur principal est l'acteur éducatif (le Maître) qui

transmet « le » savoir à des élèves (jeunes ou adultes) mais c'est aussi l'État qui finance au moins les enseignants et les institutions et, parfois (rarement), les « élèves », sous une forme ou une autre (bourse, crédit, allocation...). La formation se réalise en dehors du temps de travail mais dans un objectif professionnel : accéder, grâce au diplôme, à un niveau supérieur de qualification et donc à une promotion. On trouve cette « matrice » dans le projet de loi de Condorcet (1792) devant l'Assemblée constituante qui liait l'appellation d'« éducation tout au long de la vie », à la fois à une source de « progrès des connaissances », une garantie de « l'égalité des chances devant l'instruction » et une aide à « l'exercice de la citoyenneté ». L'égalité de tous – hommes et femmes notamment – y était fermement affirmée, en lien avec le « *droit au savoir* » fondé sur les valeurs républicaines (Dumazedier, 1996). Pendant longtemps, le Conservatoire national des arts et métiers a été emblématique de cette matrice. Cent soixante-dix ans après le projet Condorcet (jamais appliqué), c'est la même matrice qui sous-tend la loi Debré du 31 juillet 1959, dont les justificatifs usent des mêmes mots : ascension sociale, émancipation, valeurs républicaines, unité de la nation (Debré, 1960).

6 *Mais, déjà à cette époque, la deuxième matrice avait commencé à se manifester. C'est celle de la formation professionnelle continue (FPC) ; on en trouve les prémisses dans l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) qui joue, à partir d'un modèle non-scolaire, un rôle déterminant dans la formation (terme qui émerge alors et concurrence le terme « éducation ») de la main-d'œuvre pour la reconstruction de la France d'après-guerre (Bonnet, 1999). Ce sont ensuite les impératifs de modernisation de l'économie française, d'accroissement de la productivité, de perfectionnement des cadres initiés au courant des « relations humaines » (importé des États-Unis grâce aux missions de productivité du plan Marshall) et, finalement, de gestion des emplois qui prennent le pas sur les objectifs de promotion, au nom de la compétitivité économique (Brucy et alii, 2007). Grâce à l'action d'une élite modernisatrice réunissant des chefs du personnel des grandes entreprises nationalisées, des hauts fonctionnaires et quelques (rares) syndicalistes (Tanguy, 2007a), la nouvelle matrice va féconder, à l'initiative de l'État (qui suscite l'ANI de juillet 1970), un nouveau système de formation à la française, celui des lois de 1966, de 1968 et surtout la loi de juillet 1971, dite loi Delors, sur la « formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente ».*

7 Cette loi réaffirme, en préambule, l'objectif premier d'adaptation des travailleurs aux changements, avant celui de promotion et, *a fortiori*, celui de « développement culturel » associé à l'appellation d'éducation permanente qui devient un simple « cadre ». La formule des stages courts, pendant le temps de travail, d'adaptation aux changements techniques, à l'initiative de l'employeur et financés par lui, devient ainsi dominante, alors que stagnent ou régressent le nombre et le taux des adultes en « cours de promotion sociale ». Ces derniers représentaient plus de 30 % des 1,7 million de stagiaires en 1972 et moins de 5 % des 7 millions de stagiaires recensés en 2003 (Dubar, 2004).

8 Cette seconde matrice inscrit la formation professionnelle continue dans le droit du travail, privilégie l'obligation de financement et fait de l'entreprise le lieu central d'élaboration et d'usage de la formation. C'est l'employeur – financeur principal – qui est responsable de cette formation adaptative de son personnel. La formation continue n'a plus pour objectif premier la promotion du travail mais l'adaptation des salariés (Podevin, 1999). L'État hérite de l'objectif de promotion sociale mais il est vite concurrencé par celui d'insertion des jeunes et de réinsertion des chômeurs. En effet, la profusion, à partir de la fin des années 70, de formations pour les chômeurs, notamment les jeunes, aux résultats plus qu'incertains (Rose, 1986) a contribué au désengagement de l'État du financement

des formations promotionnelles (Dubar et Gadéa, (Éds.), 1999) Quant au « cadre » de l'éducation permanente, il semble bien, rétrospectivement, constituer une coquille presque vide...

- 9 Mais quelle est donc cette troisième matrice, intitulée « éducation permanente » par la loi de 71, qui se distingue à la fois de celle de la promotion sociale et de celle de la formation professionnelle continue ? L'exemple le plus parlant est sans doute celui des « cercles d'études » de Suède et du Danemark, initiés à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle ; ils supposent l'initiative coordonnée d'individus (protestants) qui décident de se réunir pour lire (la Bible d'abord) et discuter du sens de ce qu'ils ont tous lu (grâce à la bibliothèque de prêt et à l'action d'un modérateur). Ce dispositif du cercle – bien distinct du cours et du stage – s'institutionnalise, en Suède, dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, et constitue une ressource culturelle très précieuse en matière de recyclage professionnel, d'éducation populaire ou de vie associative (Larsson, 2001 ; Ueberschlag et Muller, 1986). Y a-t-il l'équivalent de ce dispositif en France ? Pas vraiment, même si diverses formules s'en réclament comme celle de *Peuple et Culture* et de son « *entraînement mental* » (Chosson, 1995), ou les sessions d'animation des Centres d'entraînement aux méthodes actives (CEMEA) ou, à un moindre degré, celle des Actions collectives de formation (ACF), initiées par Bertrand Schwartz en Lorraine (1994), diffusées notamment dans le Nord-Pas de Calais et rattachées explicitement par lui à un modèle d'éducation permanente (Schwartz, 1969).
- 10 Il s'agit, grâce à des « passeurs » de l'éducation populaire (Troger, 2001), de privilégier les demandes des individus associés : demande d'aides à la réalisation d'apprentissages divers liés à des problèmes de vie pratique (mécanique-auto ou coupe-couture dans les ACF en milieu ouvrier), à des questions de maîtrise et compréhension de fonctionnements techniques ou relationnels au travail, à des compétences d'animation politique ou, simplement, à des désirs de « *développement culturel* » (sportif, artistique, relationnel...) dans le temps libéré des loisirs (Dumazedier, 1968). Des réponses souvent associatives à ces demandes consistent en un accompagnement des apprentissages, dans des groupes où la formation mutuelle implique aussi de l'auto-formation.
- 11 Cette dernière matrice a inspiré les recommandations de l'Union européenne, notamment dans son Livre blanc de 1995, en termes de *Lifelong Learning* (LLL) traduit en français par « formation tout au long de la vie ». Fille de l'éducation permanente de l'UNESCO (Organisation des nations unies) définie, dès les années 60, comme « *apprendre à être* » (Faure et alii, 1972) et de l'éducation récurrente de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) des années 70, déjà appelée « *tout au long de la vie* » (Forquin, 2002), cette troisième matrice reste pour l'instant un « *slogan* » (Méhaut, 2006). À tel point que ce sont d'autres expressions qui apparaissent juridiquement : formation tout au long de la vie professionnelle (FTLVP) dans l'ANI de 2003 et formation professionnelle tout au long de la vie (FPTLV) – associée à dialogue social – dans la loi de 2004. Ainsi non seulement « *Learning* » a-t-il été traduit en français par formation (et non éducation ou apprentissage) mais cette formation est associée à professionnelle. L'ancrage de la formation dans le droit du travail subsiste (c'est le Livre IX du Code du travail) et l'évolution dont il est question est « professionnelle » et non pas « culturelle ». De même le dialogue social, réglementé par la loi de 2004, est-il celui qui relie les « *partenaires sociaux* » invités à passer d'un régime de confrontation à un régime de négociation (Tanguy, 2007).
- 12 Contrairement à la *Lifelong Learning* associée au développement culturel et à la citoyenneté, la formation tout au long de la vie professionnelle ou formation professionnelle tout au long de la vie « à la française » semble bien relever toujours de la matrice « formation professionnelle continue », même si elle introduit désormais des éléments de la matrice « éducation permanente ». Quant

à la matrice « promotion sociale », elle refait surface mais associée – nous verrons comment – à la notion de parcours professionnels.

## De la responsabilité de l'employeur à celle du salarié

- 13 L'introduction d'un droit à la formation (DIF) va-t-il modifier « la responsabilité éminente du chef d'entreprise » (loi de 1971) sur la formation de ses salariés ? Nous verrons en quoi ce « nouveau droit » reste conditionnel et en quoi son exercice dépend étroitement des incitations à et des accompagnements vers la formation, surtout des personnels les plus éloignés de l'emploi qualifié dans la grande entreprise compétitive.

## Individualisation ou personnalisation du droit à la formation ?

- 14 Il existe un certain consensus, parmi les représentants du patronat et des syndicats de salariés, comme parmi les hauts fonctionnaires, pour considérer que « *l'apparition en France d'un droit individuel à la formation constitue une rupture dans l'équilibre général de notre système de formation continue* » (Merle, 2006, p. 34). Ce n'est pas un hasard si, dans le texte cité, issu du colloque de Rennes, Vincent Merle aborde cinq ou six fois la question de *l'autonomie* des salariés : c'est un enjeu majeur que de savoir si ceux-ci – sans parler des chômeurs, des non-salariés ou des inactifs – vont pouvoir « se saisir » de ce « nouveau droit » pour « se construire des projets professionnels », utiliser la formation pour améliorer leur condition et surtout leur « évolution professionnelle », comme le souhaitent les négociateurs de l'ANI de 2003 ou le législateur de 2004.
- 15 Dans son intervention au même colloque, Nicole Maggi-Germain se livre à un exercice d'*herméneutique juridique* » (2006, pp. 103-114) pour défendre la thèse selon laquelle le DIF constitue « *un dispositif plus qu'un réel droit* ». En effet, il ne peut s'exercer « *qu'en accord avec son employeur* » (Loi 2004) ou « *en liaison avec son entreprise* » (ANI 2003), ce qui suppose « *un accord écrit du salarié et de son employeur* » (loi 2004). S'il y a désaccord, au bout de deux exercices civils consécutifs, le salarié est pris en charge au titre du CIF par le Fonds de gestion auquel cotise l'entreprise (désormais Fongécif – Fonds de gestion du congé individuel de formation). La loi précise : « *Les droits acquis au titre du DIF qui n'auront pas été utilisés par le salarié ne peuvent être convertis en rémunération* » (jusqu'à une nouvelle loi affirmant le contraire ?) Il s'agit donc, d'un point de vue juridique, d'un droit « conditionnel et conditionné ». Pas d'un droit « réel » qui « s'incorpore au patrimoine du salarié ». Ni d'un droit « personnel » qui supposerait qu'un salarié « puisse exiger qu'on lui fournisse une formation ». Tout ceci limite l'autonomie des salariés néanmoins appelés à être « acteurs de leur formation ».
- 16 C'est ce qui fait écrire à la juriste que, contrairement à la loi de modernisation sociale de janvier 2002 créant la validation des acquis de l'expérience (droit de chaque personne de faire valider ses acquis), la loi de mai 2004 ne crée qu'un droit à l'accès des seuls salariés, munis d'un contrat de travail, à condition d'avoir l'accord de l'employeur. Il dépend donc des conditions de la relation salariale : initiative du salarié, transaction avec la hiérarchie, accord formel de l'employeur. Qu'une de ces conditions ne soit pas remplie et le droit ne peut s'exercer... D'où

l'hypothèse qu'il s'agit plus d'une « *individualisation* » de la responsabilité de se former, de « *maintenir son employabilité* » pour le salarié que d'une « *personnalisation* » d'un nouveau droit fondamental de l'homme (Maggi-Germain, 2004). Même si « rien n'est joué » et que l'usage peut le tirer vers cette seconde hypothèse, le DIF n'est pas un nouveau droit personnel ouvert à tous les citoyens.

## La question de l'accompagnement du « salarié acteur »

- 17 Il est vrai que l'ANI de 2003, en partie relayé par la loi, prévoit toute une batterie d'outils de gestion pour rendre ce droit moins formel pour les salariés : entretien annuel avec le supérieur hiérarchique, bilan de compétence avec congé *ad hoc*, passeport formation à usage exclusif du salarié, formation hors travail reconnue et indemnisée à hauteur de la moitié du Smic (salaire minimum interprofessionnel de croissance), formation sur le temps de travail possible en cas d'accord de branche ou d'entreprise et, surtout, « engagement écrit de l'employeur formalisant la prise en compte des acquis de la formation ». Ne s'agit-il pas là de « *marges d'autonomie pour les salariés qui peuvent enfin devenir acteurs de leur formation* » (cf. Iforep, p. 7) ? Dans un numéro spécial de sa revue où s'expriment des représentants des principaux « partenaires sociaux » (CGT, CFDT, CFTC, CGT-FO, MEDEF...)<sup>1</sup>, l'Iforep, organisme de formation des Caisses d'action sociale d'EDF (Électricité de France) vérifie qu'un consensus semble se dessiner sur « *l'émergence, dans l'entreprise, d'une nouvelle relation à la formation* » (Idem, p. 8). En tous cas dans une grande entreprise comme EDF qui s'est dotée, depuis longtemps, d'un marché interne du travail et pratique le « dialogue social » avec des syndicats relativement « puissants ». Mais dans les autres ?
- 18 L'enquête complémentaire à l'enquête Emploi de 2000, associant à l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques), le CÉREQ (Centre d'études et de recherche sur les qualifications) et la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) et effectuée auprès d'un échantillon de 28 700 personnes de 15 à 65 ans (désormais dénommée FC 2000), montre à quel point l'initiative de l'employeur reste décisive pour l'accès à la formation professionnelle continue en France. Le poids de l'initiative personnelle (formations décidées par « vous-même exclusivement ») reste modeste parmi les 28 % de personnes déclarant avoir suivi une formation entre janvier 1999 et février 2000 : 37,7 % des « formés » mais seulement 21,1 % des ouvriers et employés passés en formation. Beaucoup de personnes classées dans cette grande catégorie (qui concerne les deux tiers des salariés) non seulement n'ont pas suivi de formation durant cette période (88,2 % des ouvriers non qualifiés) mais se disent non informés de l'obligation de financement de l'employeur, de l'existence d'un plan de formation ou du CIF (près des trois quarts des ouvriers non qualifiés). Comment rendre ces salariés, souvent classés « sans qualification », travaillant souvent dans des PME (petites et moyennes entreprises) ou sur des contrats dits atypiques (temps partiel, CDD – contrat à durée déterminée –, intérim...), « acteurs de leur formation et de leur parcours professionnels » ?
- 19 Il paraît assez évident que, pour eux en tous cas, « *tout dépendra de l'accompagnement du DIF au sein des entreprises, branches, marchés de l'emploi* » (Merle, 2006, p. 35 ; Méhaut, 2006, p. 166). Si aucune mesure d'incitation n'est prise, si le remplacement pendant la formation n'est pas assuré, si des perspectives d'amélioration du salaire ou de l'emploi ne sont pas ouvertes, si aucune aide à la rédaction de projet n'est apportée, on ne voit aucune raison pour que ces salariés se manifestent spontanément pour bénéficier d'un DIF qui n'est qu'un droit conditionné à l'accord de l'employeur. S'il n'y a aucun médiateur entre

ce dispositif et ces salariés (qu'il s'agisse de la hiérarchie, du délégué syndical, de professionnels ou de proches), on ne voit pas bien comment et pourquoi ils se manifesteraient comme volontaires. Le mot même de formation a tellement été, chez certains d'entre eux, dans le passé (et toujours aujourd'hui), associé à celui de « plan social », que se manifester serait prendre le risque de se faire remarquer – stigmatiser – comme susceptible de faire partie de la prochaine liste (appelée souvent « charrette ») de « salariés... en mobilité externe »...

20 Le changement consistant à faire de chaque salarié un acteur de sa formation suppose une mobilisation collective pour ouvrir des perspectives positives à tous ceux qui n'en ont pas. Est-ce ce qu'ont voulu les signataires de l'accord ou les votants de la loi ? Pas sûr. Derrière le consensus apparent se cachent des divergences profondes sur le sens véritable à accorder au DIF : s'agit-il, avant tout, de déplacer la responsabilité de la non-formation du chef d'entreprise vers les salariés eux-mêmes (jusqu'à en faire, un jour, une faute professionnelle) ou de faire avancer un nouveau droit de formation continue (comme le droit de l'instruction, de la santé ou... du logement) qui deviendrait, un jour, opposable par les salariés exigeant une formation qualifiante ou une validation de leur expérience personnelle ? Entre « *une conception libérale de l'investissement en capital humain* » (Méhaut, 2003, p. 29) et une « *conception élargie de la formation articulant les diverses logiques de formation* » (Méhaut, 2006, p. 166), les acteurs institutionnels étaient et restent manifestement partagés. Le « nouveau dispositif » est, en fait, un compromis permettant à chaque « décideur » d'y projeter son propre vocabulaire : flexibilité, employabilité, adaptation et mobilité accrues pour le patronat, marges de manœuvre salariales, reconnaissance des formations et sécurisation des parcours professionnels pour les syndicats (De Calan et Quentin, 2006). Quant aux « experts », ils sont partagés entre le constat d'un « verre à moitié vide » (pas de droit à part entière) et l'espoir d'un « verre à moitié plein » (engagement de lutte contre les inégalités).

## Réduire les inégalités ?

### De la reproduction des inégalités à un accès accru des plus démunis ?

21 Quelle que soit la source statistique utilisée (traitement des déclarations obligatoires des formations par les employeurs, dite 24 83, par le CÉREQ, enquêtes FQP de l'INSEE, enquête FC2000...), depuis l'entrée en vigueur de la loi de 1971, les résultats concernant les inégalités d'accès à la formation continue sont quasiment toujours les mêmes depuis les années 70 jusqu'aux années 2000 (Dubar, 2004) : les chances d'accès à la formation continue des ouvriers et employés non qualifiés (16,4 % en 2000) sont trois fois plus faibles que celles des ingénieurs et cadres (52,8 % en 2000) et près de deux fois moindres que celles des ouvriers ou employés qualifiés (29,1 % en 2000). En 2006, pour la seule formation financée par les employeurs, les taux d'accès étaient les suivants : ouvriers 31,2 %, employés 32,9 %, techniciens et agents de maîtrise, 55,8 %, ingénieurs et cadres 54,4 % (source CÉREQ, non publiée). Les ingénieurs, cadres, techniciens étant déjà les plus diplômés et les plus qualifiés, les expressions utilisées pour désigner cette inégalité « structurelle » sont frappantes : « *la formation va à la formation* » (Fournier 2006, p. 30), « *l'effet Matthieu* » (« car on donnera à ceux qui ont déjà » Évangile selon Saint Matthieu ; Möbus 2006, p. 68) ou encore la « *reproduction des inégalités sociales* » (Fritsch 1971 ; De

Montlibert, 1991). Serait-ce une sorte de loi sociologique ou de fatalité sociale ?

22 On peut argumenter qu'il n'en est rien grâce à une analyse multivariée intéressante : « *Les inégalités catégorielles d'accès diminuent avec l'effort de formation des entreprises* » (Aventur et Hanchane, 1999, p. 6). Le suivi d'un panel d'entreprises entre 1984 et 1992 le montre : les inégalités sont maximales au sein des entreprises de moins de 10 salariés et des secteurs sans marché interne ni gestion des ressources humaines, il est minimum au sein des entreprises de plus de 2000 salariés dans des secteurs à gestion active de la main-d'œuvre. Ce qui fait dire aux auteurs de l'article cité : « *la discrimination positive à l'égard des moins qualifiés est possible.* » (Idem, p. 12) Il existe, dans les entreprises les moins inégalitaires, « *des procédures équitables garantissant l'égalité des chances d'accès* », par exemple la consultation annuelle du Comité d'entreprise sur le plan de formation et sa réalisation, la garantie d'un droit à la qualification (accès au niveau V, soit niveau CAP/BEP pour tous ceux qui ne l'ont pas), la stratégie volontaire de la direction d'entreprise et donc « *le choix délibéré en matière d'allocation des ressources de formation* » (Idem, p. 15). C'est à ces conditions que « *la croissance de l'effort va bien de pair avec une inégalité moindre* » (Idem, p. 18). On pourrait montrer que le même type de raisonnement peut s'appliquer aux inégalités sexuées et aux inégalités de classe d'âge, sachant que « *l'accès à la formation est surdéterminée par le niveau de qualification* » (Fournier, 2003, p. 43). Le préalable à la réduction de ces inégalités est bien un changement volontariste des entreprises rééquilibrant les inégalités (de salaire et de perspectives de carrière) entre hommes et femmes et entre jeunes et vieux, par exemple en permettant le rapprochement des calendriers masculin et féminin de carrière ou en luttant contre la marginalisation des salarié(e)s âgé(e)s (Idem, p. 44).

23 Mais cette *équité*, accompagnée d'une égalisation des chances (« offrir des opportunités accrues à ceux qui n'en ont pas eues »), ne garantit pas l'*égalité* des résultats (même dans les grandes entreprises ayant une stratégie volontariste, les inégalités ne s'inversent pas). Même des expériences comme les Actions collectives de formation, animées d'une volonté égalitaire, se heurtaient à d'incompressibles inégalités entre individus de même classe ou couche sociale (Hédoux, 1982). Pour les comprendre, il faut, à coup sûr, « entrer dans la boîte noire des comportements individuels ». Or ceux-ci obéissent à des « motivations » qui ne placent pas nécessairement la formation parmi les priorités, même lorsque des opportunités apparaissent. Pour « se former » et non « être formé » (sur le poste de travail comme dans la FEST, – Formation en situation de travail décidée par l'employeur), il faut, selon les termes de l'accord de 2003, une... « *appétence* » pour la formation. De quoi s'agit-il ? D'où vient cette notion nouvelle ? À quoi renvoie-t-elle ? Des travaux ont commencé à nous éclairer sur ce point.

## Peut-on parler d'« appétence » en matière de formation ?

24 Cédric Frégné (2007) s'est efforcé de traquer l'apparition de ce terme dans des documents d'experts préparatoires aux accords (ceux qui ont échoué en 2001 et ceux qui ont été conclus en 2003). Il en tire deux conclusions qui, contrairement à ce qu'il laisse supposer, ne sont pas nécessairement liées entre elles. La première, c'est que la notion d'appétence a constitué un outil de consensus entre les représentants patronaux et syndicaux : au nom de la « responsabilisation » et de « l'individualisation », le fait d'aller en formation « à son initiative propre » a été imputé au « désir », à « l'envie », bref à l'appétit pour la formation du salarié, devenue, dans l'air du temps, « appétence » (la notion est utilisée par le marketing

qui calcule des indices d'appétence par la probabilité d'achat d'un produit). Un dicton de chez moi dit : « on peut conduire un âne à l'abreuvoir, on ne peut pas le forcer à boire ». Cette métaphore physiologique qui fait de la formation une marchandise vitale suppose une soif d'apprendre au moins potentielle. Mais, et c'est la seconde conclusion de Frétigné, les introducteurs de cette notion ont été influencés par les théories psychologiques du management, et notamment celles qui inspirent la « pyramide des besoins » de Maslow. Selon ce modèle, les besoins de type « culturel » ou liés à la « reconnaissance de soi », bref « secondaires » ne peuvent émerger et devenir conscients que lorsque les besoins de type « physiologique » ou « sécuritaire », bref « primaires » (revenu décent, santé, logement) sont satisfaits. La formation volontaire ferait partie de ces « besoins de second type » qui, pour s'exprimer, supposent satisfaits les désirs, envies, appétits dits primaires. Ceux qui ne boivent pas à l'abreuvoir du savoir seraient-ils simplement les plus nécessiteux ? Je ne pense pas que ce soit l'opinion de ces experts médiateurs qui a fortement contribué à faire adopter la notion d'appétence. Mais il est possible que cette interprétation ait contribué à « débloquer » la méfiance de certains des « partenaires ».

25 Sur la base des réponses à l'enquête FC 2000, Christine Fournier (2004, 2006, pp. 25-40) a tenté d'en avoir le cœur net. Puisqu'avec le vote du DIF, « *désormais tout salarié pourra bénéficier d'au moins 20 h de formation par an cumulables sur 6 ans* » (sauf s'il est à temps partiel et n'en bénéficie qu'au prorata des heures travaillées), il faudra qu'il montre « *sa détermination à se former* », qu'il donne des témoignages de « *son engagement en formation* », qu'il manifeste « *son intérêt pour le développement de ses compétences* ». Toutes ces expressions seront désormais considérées par les experts comme des « signes d'appétence » pour la formation. Or, il existe dans le questionnaire de l'enquête FC 2000 des questions sur les « besoins non satisfaits de formation » permettant, par exemple, de saisir, au cours des 14 mois précédant l'enquête, les éventuels désirs non satisfaits de formation ou d'anticiper et évaluer la force des besoins futurs. Le raisonnement de la chercheuse est simple : si le nonaccès est dû à un défaut de la soi-disant « appétence », ceux qui n'ont pas suivi de formation ne devraient pas non plus déclarer des « besoins non satisfaits ».

26 Or ça n'est pas vraiment ce qu'on observe. Les résultats sont plus compliqués et intéressants. Par exemple, chez les ouvriers, 19 % des « formés » (ceux qui ont déclaré avoir suivi au moins une formation en 1999) répondent avoir eu un besoin de formation non satisfait contre 16 % des « non-formés ». L'écart est faible, peut-être statistiquement non significatif. Par ailleurs, 47 % de l'ensemble des ouvriers répondent positivement à l'item sur les « besoins futurs assez ou très forts » contre 68 % des professions intermédiaires et 67 % des cadres. L'écart demeure mais moins grand qu'en matière de taux d'accès. Enfin et surtout, « *la moitié des ouvriers et employés se disent motivés par un changement d'emploi, un diplôme ou la reconnaissance d'une qualification contre 16 % des cadres* » (Idem, p. 31). Ainsi « *la réponse à la question des besoins dépend intimement des représentations que les salariés se font de la formation et de leurs perspectives d'emploi* ». En fait, les variables structurelles (taille et secteur de l'entreprise, présence d'un marché interne et de chances de promotion) qui pèsent plus que les variables individuelles (âge, sexe, PCS – profession et catégorie sociale...) sur l'accès à la formation (Dubar, 2004) pèsent encore plus sur « *l'inégale appétence des salariés envers la formation* » (Fournier, 2006). C'est bien « *le contexte professionnel d'une part, les finalités poursuivies de l'autre* » (Fournier), et donc « *l'articulation entre la trajectoire subjective et le système d'action* » (Dubar, 2006) qui rendent compte à la fois de l'accès effectif (Dubar) et des souhaits d'accès à la formation (Fournier). Dans tous les cas, comme l'écrit C. Fournier (et comme l'écrivait déjà B. Schwartz, il y a quarante ans) « *la formation n'est pas*

une fin en soi : le projet de se former suppose un intérêt à se former ». Si c'est cela, l'appétence, alors il fallait l'écrire clairement : pas de formation sans résultat espéré pour celui qui se forme.

## La formation professionnelle continue... et après ?

### Quel impact sur les salaires et la mobilité ?

- 27 Tous les avis d'experts et toutes les analyses de chercheurs se rejoignent (pour une fois) pour constater (et souvent déplorer) le « *faible rendement des actions de formation continue aussi bien pour les salariés (salaires, carrières...) que pour les chômeurs (retour à l'emploi)* » (Dayan et Eksi, 2007). Une analyse économétrique appliquée aux données individuelles conclut à l'existence d'un « *biais de sélection empêchant de décider si c'est la FPC qui améliore les salaires, promotions ou accès à l'emploi ou si c'est le niveau de ces derniers qui détermine l'intensité de l'effort de formation* ». Malgré ce biais, il faut reconnaître que « *la FPC à la française est très peu rentable en terme financier* » et « *qu'elle n'a pas d'impact significatif sur les carrières salariales dans les entreprises formatrices* ». Tout au plus permet-elle de « *se maintenir en emploi en actualisant ses compétences* » et, parfois d'éviter une « *démotion* » [inverse d'une promotion] voire une *marginalisation de l'emploi* » (Fougère, Goux, Maurin, 2001).
- 28 Les résultats de l'enquête FC 2000 et des enquêtes FQP vont dans le même sens que les enquêtes précédentes : seulement 5,5 % des répondants « formés dans l'année 1999 » mentionnent une augmentation de salaire obtenue grâce à la formation suivie. Ce taux n'a fait que diminuer, comme celui des « promus grâce à la formation ». Mesuré à partir de l'enquête FQP 1993, il était de 9,4 % pour les 31,5 % de la population active qui avait suivi une formation dans les cinq ans précédant l'enquête. Les analyses issues des deux enquêtes se rejoignent : « *l'influence salariale de la formation est de faible ampleur sauf lorsqu'elle intervient de façon répétée* » (Dupray et Hanchane, 2001, p. 54). Depuis longtemps, la FPC à la française sert en fait, avant tout « *à fidéliser, sélectionner les salariés les plus performants* » et, ainsi, « *à creuser les écarts en capital humain entre les moins diplômés et les plus diplômés au lieu de les réduire* » (Idem). Elle sert aussi à « *améliorer l'insertion des jeunes embauchés dans l'emploi* », ce qui ne signifie pas, en tous cas pour les ouvriers, les promouvoir ni même leur permettre de s'inscrire dans des filières d'évolution (Poullaouec, 2004). Les effets les plus mentionnés par les répondants de FC 2000 sont les suivants ; 1/se former à une technique (70 %) 2/s'adapter à son poste de travail (58 %) 3/mieux connaître l'entreprise (21 %) 4/se remettre à niveau (15,5 %). Les conclusions de l'analyse économétrique sont confirmées : « *un stage de formation continue diminue le risque de départ de l'entreprise : de 30 à 36 % après passage en FPC* » (Idem, p. 62). Quant au lien entre le suivi de formations et les parcours professionnels ascendants, il ne demeure que pour une minorité de cadres promus, gros consommateurs de formations, masculins, jeunes (moins de 35 ans) et déjà diplômés à bac + 3 dans les métiers des services aux entreprises et de la finance (Gadéa et Trancart, 2003, p. 109).
- 29 Ces constats doivent être reliés à des éléments d'histoire ; lors de la négociation des accords de 1970, les syndicats – notamment la CGT dont c'était un objectif explicite – avaient échoué dans leur tentative de faire « reconnaître les qualifications acquises en formation continue ». Le CNPF (Centre national du

patronat français) avait été à l'offensive – créant des centaines de postes de permanents affectés à la formation – pour faire de la FPC « *un investissement rentable* », ce qui signifiait des salariés mieux formés, mieux intégrés à l'entreprise, plus performants, sans aucune obligation de reconnaissance. Il aura fallu une dizaine d'années pour que la FPC devienne ainsi un « *outil de management* » dans les grandes entreprises actives en matière de gestion des ressources humaines. Des innovations de formation ont remplacé les formations « *œuvres sociales* » et accompagné la modernisation et le passage d'une logique négociée de la qualification à une logique individualisée des compétences (Dubar, 2004). La rubrique « promotion » est devenue de plus en plus rare dans les statistiques des formations à l'initiative des entreprises comme dans les statistiques des formations « *à initiative personnelle* » (Dubar et Gadéa (Éds.), 1999) La formation dans les entreprises « *modernisées* » est devenue un élément de l'organisation du travail et de la gestion de l'emploi (Podevin et Verdier, 1989). Compétences des salariés « *mobilisés* » et compétitivité de l'entreprise « *apprenante* » allaient de pair dans cette dynamique modernisatrice. Les syndicats étaient marginalisés et la FPC instrumentalisée.

30 L'accord de 2003 introduit un changement potentiel d'importance. Dans son article 8, il précise : « l'entreprise définit, avec le salarié, avant son départ en formation, la nature des engagements auxquels elle souscrit [...] le salarié accède en priorité dans un délai d'un an à l'issue de sa formation, aux fonctions disponibles correspondant aux compétences acquises [...] il se voit attribué la qualification correspondant à l'emploi occupé ». Pas besoin d'une longue exégèse pour apprécier les avancées et les limites de cet engagement. La formation suivie (dans le cadre du Plan de formation) peut être reconnue par l'entreprise et déboucher sur une promotion professionnelle. Mais celle-ci est conditionnelle (« en priorité » « fonctions disponibles » « correspondant aux compétences ») et non transférable à une autre entreprise. Et qui décidera de la « correspondance » entre « compétences acquises et fonctions disponibles » ?

31 Entre la simple obligation faite aux salariés « *d'entretenir leur employabilité* » en « *adaptant leurs compétences* » et la promesse garantie d'une mobilité professionnelle ascendante par la formation, la nouvelle législation insiste, pour les salariés, sur « *la meilleure maîtrise de leur évolution professionnelle* » (Préambule de l'accord) ou sur « *de meilleurs parcours professionnels* » plus sécurisés « *de façon à ce que la mobilité nécessaire puisse être choisie* » (Exposé des motifs de la loi). Articuler la nouvelle formation (professionnelle) tout au long de la vie (professionnelle) aux évolutions professionnelles apparaît bien comme l'objectif principal et l'innovation essentielle des nouveaux dispositifs. Que recourent-ils au juste ? Se résument-ils aux mobilités internes conditionnelles précédentes ? S'agit-il encore et toujours de sélectionner ceux et celles qui ont fait preuve de leur « *identité d'entreprise* » (Dubar et Engrand, 1991) au détriment des autres formes identitaires ?

## Des reconnaissances et des validations transversales ?

32 La réponse aux questions précédentes dépend de ce que les acteurs feront des nouveaux dispositifs, et notamment de la validation des acquis de l'expérience (loi de janvier 2002) qui permet à quiconque de monter un dossier et de le défendre devant un jury pour obtenir une certification reconnue. Ce nouveau droit peut être jumelé avec le DIF ou la période de professionnalisation prévue par la loi de 2004. Il peut aussi revaloriser la formation des chômeurs dont l'image, par suite de la trop grande proportion de « *stages parkings* » ne débouchant ni sur l'emploi ni sur

le diplôme, resta longtemps mauvaise mais qui pourrait se modifier avec la mise en œuvre du Plan d'action de retour à l'emploi (Tuchszvier, 2002). La VAE peut aussi s'appliquer sans aucun passage en formation (formelle), ce qui manifeste « *une réelle évolution des conceptions françaises de la formation professionnelle* » (Méhaut, 2006, p. 166). Pour la première fois depuis longtemps, en France, la professionnalisation et sa reconnaissance ne passent plus par des situations formatives classiques : l'expérience est source de compétences validables. Les certifications recensées dans le Répertoire national de la certification professionnelle sont reconnues sur tout le territoire. Une transversalité est donc théoriquement possible sur la base d'une mise en valeur de l'expérience, c'est-à-dire de réalisations de toute sorte (et plus seulement professionnelles) assurant le lien argumentaire entre performances atteintes (empiriquement fondées) et compétences supposées (reconnues par le jury).

- 33 Il reste à passer du « *slogan* » de la formation tout au long de la vie, et de ses innovations formelles (VAE, DIF, contrat et période de professionnalisation) aux « *pratiques* » qui restent très marquées en France par le poids considérable du « *modèle scolaire* » (Méhaut, 2006, p. 164). Car si l'élévation générale spectaculaire du niveau de formation initiale peut théoriquement favoriser les apprentissages ultérieurs, la représentation selon laquelle « *tout se joue à l'école* » et que « *le diplôme obtenu en formation initiale détermine toute la carrière* » constitue un « *frein considérable à la reconnaissance de toutes les autres formes d'apprentissage* ». Certes l'alternance existe – y compris sous statut scolaire ou universitaire – et se développe, mais la hiérarchie formation générale/formation technique/formation professionnelle et la sélection par l'échec qui la structure sont tellement prégnantes qu'elles constituent des obstacles majeurs à la reconnaissance à part entière, en France, des certifications de la formation continue. Ces obstacles sont-ils pour autant insurmontables ?

## Du primat de l'offre de formation à la régulation par la demande

### Vers une nouvelle configuration d'acteurs ?

- 34 Contrairement à la France, l'Allemagne, grâce notamment au système dual (*Duales System*) et au rôle des Syndicats et des Régions (*Länder*), possède, depuis longtemps, « *une filière qualifiante, institutionnalisée, articulant formations continues et positions socioprofessionnelles* » (Möbus, 2006, p. 66). Alors qu'elle partage avec la France « *l'importance de la formation formelle sur le marché du travail, sanctionné par un titre officiel* » et « *le rôle primordial de la formation initiale pour préfigurer le parcours ultérieur* », l'Allemagne a su lier formations continues et progression professionnelle. L'accès à la formation continue diplômante et reconnue par les entreprises y est nettement facilitée par la dissociation entre la classification des diplômes de formation générale et celle des diplômes professionnels, du brevet d'apprentissage au diplôme d'ingénieur tous accessibles en formation continue et régulés par la négociation sociale, dans les *Länder*. Les demandes des salariés sont premières et prises en compte ou non au terme de négociations paritaires aboutissant à des formations financées par le budget de l'État fédéral.
- 35 L'accès individuel aux formations continues, l'expérience professionnelle acquise et les modes de régulation collective liant ces formations aux parcours professionnels au niveau « régional » forment système dans le cas allemand, pas

dans celui de la FPC française. Les écarts entre les taux de participation à la formation formelle (celle qui est certifiée) des diverses catégories d'adultes (25 à 64 ans) diffèrent en France et en Allemagne : en 2003, cinq fois plus d'actifs occupés (2,6 contre 0,5 %) et six fois plus d'inactifs (6,2 contre 1,9 %) suivaient ces formations volontaires en Allemagne. En France, « *le dispositif FPC a saturé la quasi-totalité de la formation continue* » alors qu'en Allemagne « *l'étalement de la formation certifiée au-delà de l'entrée dans la vie active tend à produire une distribution plus uniforme des diplômés par génération* » (Möbus, 2006, p. 71).

36 Il est intéressant de comparer ce système avec celui des Fongécif, récemment étudiés par une équipe de recherche à partir de la comparaison de trois monographies dans trois régions (Podevin et Ghaffari, à paraître en 2008). Rappelons que le CIF est un droit conditionnel permettant à des salariés de suivre, à titre individuel, des formations permettant « *d'accéder à un niveau supérieur de qualification, de changer d'activité ou de profession, de s'ouvrir plus largement à la culture et à la vie sociale* » (Code du travail). Les demandes individuelles sont traitées régionalement par les Fongécif où cotise l'employeur et qui sont paritaires. Elles sont acceptées (en 2005, 65 % des 52 513 demandes à comparer avec les six millions de « formés » par les plans de formation) « *si elles sont sélectionnées à l'aune de critères communs à l'ensemble du Fonds* ». Le principal critère étant le réalisme professionnel d'un projet dans le cadre d'un parcours pertinent et cohérent (Idem, p. 7). La principale conclusion de la recherche est que chaque Fongécif est devenu « *producteur de norme applicable aux demandes de formation* ». À travers les qualités attendues d'un dossier se construisent des règles de sélection qui sont des types de compromis entre « principes d'équité » (égalité formelle ou discrimination positive) et « adéquation au système productif local » (statique ou dynamique). Ainsi se met en place, à petite échelle, ce qui pourrait préfigurer un mécanisme de régulation fondé sur les demandes, à l'échelon régional, examinées par des experts (les conseillers ont un rôle déterminant), vérifiant l'adéquation à des priorités régionales décidées par les élus. On peut légitimement penser que le cadre régional est un choix politique porteur d'avenir, surtout s'il s'accompagne de financements publics ciblés sur les demandes des plus éloignés du monde du travail et surtout de l'emploi qualifié.

## La faible articulation formation initiale/formation continue

37 Cette forte spécificité du système français de formation continue peut-elle changer ? On sait que Jacques Delors comptait sur la FPC pour « *faire bouger* » le système scolaire et qu'il fut très déçu du faible impact de l'une sur l'autre (Delors, 1991). Vincent Merle va jusqu'à parler d'hostilité de beaucoup d'enseignants de formation initiale à l'égard d'une formation continue qui constitue pour eux comme un autre univers (Merle, 2004, p. 131). Il est incontestable que très peu d'élèves ou d'étudiants ont été informés, à l'école, de l'existence d'opportunités de la formation tout au long de la vie, au-delà de celles de la formation professionnelle initiale. Tout se passe comme si toute la carrière professionnelle se jouait, en France, à l'école et à l'université, avant 25 ans, selon le niveau et la spécialité du diplôme et de la filière (grandes écoles, universités, autres). Le constat fait par Fritsch (1971) de la marginalité de la formation continue par rapport à la formation initiale serait-il toujours vrai, près de quarante ans plus tard ? De fait, la quasi-hégémonie de la « *FPC financée par l'employeur* », consistant en stages courts (moins de 40 h par an) d'adaptation au poste de travail ou d'initiation aux techniques (informatique, langues, mécanique, etc.), n'a pas facilité le rapprochement de la formation continue avec la formation initiale. Et

pourtant des analystes notent, depuis une trentaine d'années, grâce à la professionnalisation des formations et à la diversification des formes de formations continues (Hanchane et Lambert, 2003), un vrai rapprochement entre les écoles (certaines, du moins) et les entreprises (idem), entre des enseignants professionnels et des professionnels d'entreprise (Gonnin-Bolo, 2005). Comment comprendre ce paradoxe ?

38 Pour tenter de le faire, en éclairant la diversité des attentes en matière de formation, je m'appuierai sur une recherche très approfondie sur des publics du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) qui joue un rôle d'interface, depuis longtemps, entre formation initiale et formation continue (Correia et Pottier, 2000). Alors que, jusqu'aux années 70-80, le CNAM restait fixé sur son modèle traditionnel « scolaire » de promotion sociale en cours du soir visant le diplôme d'ingénieur, il a tenté de répondre à la diversité des attentes de ses auditeurs. C'est ce que la recherche a tenté de comprendre en dégagant les logiques plurielles de ces auditeurs qui ont des rapports différents aux savoirs (et non au Savoir) et à l'École. Pour comprendre ces logiques, ils ont dû reconstituer des types de parcours, tant il est à nouveau vérifié que c'est bien le lien le plus éclairant. Un seul type de parcours de « promotion sociale » (ascendant, volontariste, de type scolaire) est centré sur les savoirs théoriques et concerne des jeunes, ayant au moins bac + 2, masculins au deux tiers et déjà membres des professions intermédiaires (techniciens, informaticiens, conseillers). Ce sont des jeunes diplômés pourvus d'une « *identité de réseau* » (Dubar et Engrand, 1991). Un autre parcours type, baptisé « *gestion rationnelle* », est opportuniste, pragmatique, fait de saisies d'opportunités de changement d'emploi, centré sur les savoirs d'action et concernant des salariés pourvus d'une « *identité d'entreprise* » (Idem). Un dernier parcours concerne des plus âgés, une forte minorité de femmes et de personnels administratifs : il est appelé « *gestion sous contrainte* » et vise une stabilisation dans l'emploi ; il est centré sur les savoirs pratiques et le court terme. Concernant des salariés dotés d'une « *identité catégorielle* » (Idem), ces derniers parcours typiques sont les plus menacés, combinant de faibles ressources avec les durées de formation les plus courtes. Selon les auteurs de la recherche, « *c'est la cohérence entre le type d'objectif, l'importance des ressources et la longueur du cursus* » qui permet de comprendre les configurations des relations entre formations et parcours professionnels et donc les rendements différentiels des formations (Correia et Pottier 2000, p. 80). Seule une configuration inscrit la formation continue dans le prolongement direct de la formation initiale, les autres sont ancrées dans des problématiques de résolution de problèmes, distinctes de celle de la formation initiale.

39 C'est parce que le CNAM a changé sa politique et relativisé son modèle scolaire qu'il peut construire des réponses de formation à partir d'une analyse compréhensive des demandes des adultes. Ce n'est plus l'offre qui impose sa conception du Savoir, ses critères d'évaluation, ses filières de formation à des « élèves », ce sont potentiellement les demandes des « auditeurs », leurs logiques diversifiées, leurs savoirs valorisés, leurs perspectives d'avenir qui suscitent des réponses en termes de formation mais aussi d'accompagnement et de valorisation de l'expérience. La prise en compte de la diversité des apprentissages et des rapports aux savoirs divers et légitimes se substitue à l'inculcation de « *savoirs-objets* » (Charlot, 1997) renforçant et légitimant la sélection sociale. C'est la reconnaissance de la diversité « démocratique » qui prend la place de l'uniformité « républicaine ». C'est la proximité des procédures décentralisées de traitement des demandes et la pertinence des réponses des offreurs et des décideurs politiques qui peuvent faciliter, petit à petit, un changement majeur de paradigme en matière de formation continue.

40 La loi de juillet 1971 avait abouti à l'hégémonie de la matrice « formation professionnelle continue » sur le système français de formation continue. L'entreprise et ses contraintes primaient sur le salarié et ses « besoins » ; les non-salariés ou les salariés des petites et moyennes entreprises étaient marginalisés ; les inégalités se maintenaient à un haut niveau ; la rentabilité des formations pour les stagiaires était faible et les offres des organismes, en lien plus ou moins étroit avec les « besoins des entreprises » primaient sur les demandes individuelles. Les matrices « promotion sociale » et « éducation permanente » étaient dominées, presque éliminées.

41 Les dernières législations (loi sur la modernisation sociale de 2002, loi sur la formation tout au long de la vie professionnelle de 2004) visent à rééquilibrer ces trois matrices. Si la formation professionnelle continue demeure dominante (ancrage dans le droit du travail, financement par les entreprises), des éléments relevant de l'éducation permanente ont vu le jour (validation des acquis de l'expérience, droit individuel de formation) et certaines mesures relevant de la promotion sociale sont présentes (liens avec les parcours professionnels). Mais l'avenir dépend des conditions et de l'issue des quatre dynamiques abordées dans cet article : l'accroissement de la responsabilité (individuelle et collective) des salariés ; la diminution des inégalités (de catégorie, genre et âge) d'accès à la formation ; l'amélioration visible des effets des formations suivies, notamment sur les mobilités ascendantes ou les retours à l'emploi ; la priorité accordée aux demandes de formation des citoyens – notamment dans le cadre du pouvoir et du financement des Régions – sur les offres des organismes, souvent liées aux stratégies des grandes firmes financeuses. Si ces quatre processus se mettaient en marche – ce qui n'est qu'une possibilité parmi d'autres (inertie du système, aménagements à la marge, renforcement de la sélectivité...) – un système rénové se mettrait en place articulant formation professionnelle continue (plan de formation), promotion sociale (congé individuel de formation et en partie le droit individuel à la formation) et éducation permanente (une partie du droit individuel à la formation et surtout la validation des acquis de l'expérience). Le droit conditionnel à la formation finirait par déboucher sur un droit de formation réellement universel. Une vraie avancée.

## **Bibliographie**

Aventur F. et Hanchane S. (1999), « Inégalités d'accès et pratiques de formation continue dans les entreprises françaises » *Formation Emploi* n° 66, pp. 5-20.

Bonnet B. (1999), *La Formation Professionnelle des Adultes, l'institution et ses formateurs*, Paris, L'Harmattan.

Brucy G., Caillaud P., Quenson E., Tanguy L. (2007), *Former pour réformer. Retour sur la formation permanente (1945-2004)*, Paris, La Découverte.

Brucy G. (2000), « Le système français de formation professionnelle continue : mise en perspective historique », *Entreprises et Histoire*, n° 25, pp. 65-86.

Calan D. de et Quentin J.-C. (2006), « Les Accords Nationaux Interprofessionnels de 2003 », in Morvan Y. (Éd.), *op. cit.*, pp. 115-120.

Charlot B. (1997), *Du rapport aux savoirs : Éléments pour une théorie*, Paris, Anthropos.

Chosson J.-F. (1995), *Peuple et Culture 1945-1995*, Paris, Éditions PEC.

Correia M. et Pottier F. (2000), « La formation tout au long de la vie » : progression professionnelle ou adaptation aux contraintes ? », *Formation Emploi*, n° 71, pp. 65-82.

Dayan J.-L. et Eksi J. (2007), *À quoi sert la Formation Professionnelle Continue ?* Centre d'Analyse Stratégique, Note du Département Travail-Emploi-Formation, reproduit dans *Partage*, janvier-avril, pp. 72-76.

- Debré M. (1960) « La promotion supérieure du travail », Discours de Cachan reproduit dans *Le Livre Blanc de la Promotion Sociale*, La Documentation française, pp. 122-125.
- Delors J. (1991) « Genèse d'une loi et stratégie du changement », *Formation Emploi* n° 34, pp. 31-38.
- Dubar C. et Engrand S. (1991), « Formation continue et dynamique des identités professionnelles », *Formation Emploi* n° 34, pp. 87-100.
- Dubar C. et Gadéa C. (Éds) (1999), *La promotion sociale en France*, Lille, Presses du Septentrion.
- Dubar C. (2004), *La formation professionnelle continue*, Paris, La Découverte, Repères, 5<sup>e</sup> éd. (1<sup>re</sup> édition 1986).
- Dubar C. (2006), « Évolution des dispositifs français de formation post-scolaire : l'hypothèse de trois matrices de la formation » in Morgan Y. (Éd.) *op. cit.*, pp. 45-57.
- Dumazedier J. (1968), Article « Éducation Permanente » de *l'Encyclopédia Universalis*.
- Dumazedier J. (1996), *La Leçon de Condorcet*, Paris, L'Harmattan.
- Dupray A. et Hanchane S. (2001), « Les effets de la formation continue en entreprise sur la mobilité et les salaires », *Formation Emploi* n° 73, pp. 53-73.
- Faure E. et alii (1972), *Apprendre à être*, Paris, Fayard-UNESCO.
- Forquin J.-C. (2002) *Les composantes doctrinales de l'idée d'éducation permanente*, Paris, L'Harmattan, pp. 7-45.
- Fougère D., Goux D. et Maurin E. (2001), « Formation continue et carrières salariales. Une évaluation des données individuelles », *Annales d'économie et de statistique*, n° 63, pp. 13-37.
- Fournier C. (2003), « Développer la formation des "seniors". Deux questions préliminaires », *Formation Emploi* n° 81, pp. 37-50.
- Fournier C. (2004), « Aux origines de l'inégale appétence des salariés pour la formation », *Cereq-Bref*, n° 209.
- Fournier C. (2006), « Les besoins de formation non satisfait des salariés au prisme des catégories sociales », *Formation Emploi* n° 95, pp. 25-40.
- Frétigné C. (2007) *L'appétence pour la formation. Une entreprise de rationalisation du flou*, Paris, Michel Houdiard.
- Fritsch P. (1971), *L'éducation des adultes*, Paris-La Haye, Mouton.
- Gadéa C. et Trancart D. (2003), « Pratiques de la formation continue et promotion au statut de cadre : un lien paradoxal », *Formation Emploi* n° 81, pp. 99-11.
- Gonnin-Bolo A. (2005), *Entreprises et écoles : une rencontre de professionnels*, Paris, INRP.
- Hanchane S. et Lambert M. (2003), « Variété des modes de formation, usages et enjeux » *Formation Emploi* n° 81, pp. 51-66.
- Hédoux J. (1982), « Des publics et des non-publics de la formation d'adultes. L'accès à l'ACF de Sallaumines – Noyelles-sous-Lens », *Revue française de sociologie*, XXIII-2, pp. 76-90.
- IFOREP (2004) « La vie pour se former », Numéro commun *Le Monde Initiatives* et les *Cahiers de l'iforep* n°112, octobre-décembre.
- Larsson S. (2001), « Les cercles d'études et la démocratie en Suède », *Éducation Permanente* n° 149, pp. 231-57.
- Maggi-Germain N. (2006), « Herméneutique juridique de l'ANI de 2003 et de la Loi de 2004 », in Morvan Y. (Éd.) *op. cit.*, pp. 103-114.
- Maggi-Germain N. (2004), « Entre individualisation et personnalisation des droits des salariés », *Droit social* I, pp. 43-54.
- Méhaut P. (2001), « Gouverner les systèmes de formation professionnelle : planification, marché, coordination », *Formation Emploi* n° 16, pp. 224-35.
- Méhaut P. (2003), « Repenser la formation continue », *Formation Emploi* n° 81, pp. 27-35.
- Méhaut P. (2006) « Les enjeux futurs de la Formation tout au long de la vie » in Morvan Y. (Éd) *op. cit.*, pp. 163-174.
- Merle V. et Lichtenberger Y. (2001) « Formation et éducation tout au long de la vie : deux réformes, un même défi », *Formation Emploi* n° 76, pp. 169-190.
- Merle V. (2004), « De l'éducation permanente à la formation tout au long de la vie »,

*Travail et Emploi* n° 100, pp. 129-153.

Merle V. (2006) « La formation tout au long de la vie : un projet pour les sociétés démocratiques », in Morvan Y. (Éd) *op. cit.*, pp. 23-38.

Möbus M. (2006) « L'articulation formation initiale/formation continue en France et en Allemagne », in Morvan Y. (Éd) : *op. cit.*, pp. 59-72.

Montlibert C. de (1991), *L'institutionnalisation de la formation permanente*, Strasbourg, Presses Universitaires.

Morvan Y. (Éd. 2006), *La formation tout au long de la vie. Nouvelles questions, nouvelles perspectives*, Colloque de Rennes, mars, Presses Universitaires de Rennes.

Podevin G. (1999) « Formation et promotion : un lien démocratique rompu », in Dubar C. et Gadéa C, *op. cit.*, pp. 154-176.

Podevin G. et Verdier É. (1989) *Formation continue et compétitivité économique*, Paris, Céreq, coll. des Études, n° 51.

Podevin G. et Ghaffari S. (Éds) (2008), *Les Fongécif*, Presses Universitaires de Rennes.

Poullaouec T. (2004) « Les jeunes ouvriers et la formation tout au long de la vie » : promotion ou insertion ? », *Formation Emploi* n° 86, pp. 53-68.

Rose J. (1986), *Les jeunes et l'emploi*, Économica.

Schwartz B. (1969), « Le concept d'éducation permanente », *Éducation permanente* n° 1, pp. 7-24

Schwartz B. (1994), *Moderniser sans exclure*, Paris, La Découverte.

Tanguy L. (2007a), « La fabrication d'un bien universel », in Brucy et alii, *op. cit.*, pp. 31-68.

Tanguy L. (2007b), « De la négociation entre interlocuteurs sociaux au dialogue social entre les partenaires », in Brucy et alii, *op. cit.*, pp. 245-265.

Troger V. (2001), « Les passeurs de l'éducation populaire à la formation continue », *Travail et Emploi* n° 86, pp. 9-24.

Tuchszirer C. (2003), « La nouvelle offre de formation de l'UNEDIC dans le cadre de la mise en place du PARE », *DARES : Les évolutions de la formation professionnelle*, La Documentation française, pp. 271-282.

Ueberschlag G. et Muller F. (1986), *Éducation populaire : objectifs d'hier et d'aujourd'hui*, Presses Universitaires de Lille.

## Notes

<sup>1</sup> Respectivement Confédération générale du travail, Confédération démocratique du travail, Confédération des travailleurs chrétiens, Force-ouvrière, Mouvement des entreprises de France.

## Pour citer cet article

### Référence papier

Claude Dubar, « Les changements possibles du système français de formation continue », *Formation emploi*, 101 | 2008, 167-182.

### Référence électronique

Claude Dubar, « Les changements possibles du système français de formation continue », *Formation emploi* [En ligne], 101 | janvier-mars 2008, mis en ligne le 31 mars 2010, consulté le 05 avril 2018. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/1164>

## Auteur

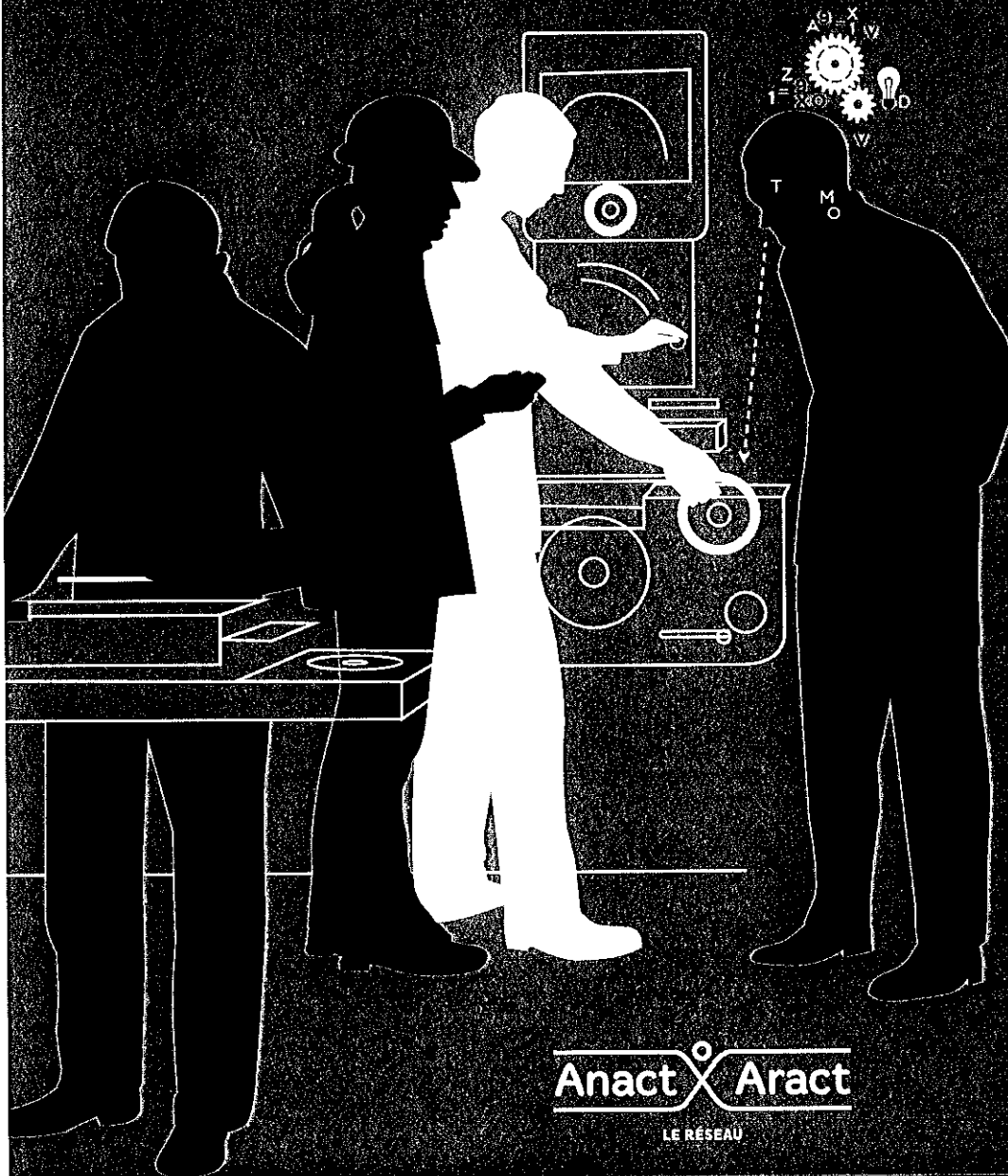
### Claude Dubar

Claude Dubar est sociologue, professeur émérite à l'université de Versailles-Saint Quentin en Yvelines et membre du laboratoire Printemps. Il a publié récemment : *La formation professionnelle continue*, La Découverte, 5<sup>e</sup> édition, 2004 et *Faire de la sociologie*, Belin, 2006.

# Travail & CHANGEMENT

## La qualité du travail au cœur de la formation

- Formation en situation de travail
- Organisations apprenantes
- Conditions de travail



### ARGUMENTS (p. 4 à 8)

Christian Janin (Copanef)  
Pierre Burban (UPA)  
Armel Le Compagnon (FFB)  
Laurent Duclos et Béatrice Delay (DGEFP)  
Patrick Mayen (Université de Bourgogne)  
Anne-Lise Ulmann (Cnam)  
Paul Santelmann (Afp)   
Philippe Trouvé (Cereq)  
Sandra Enlart (Entreprise & Personnel)

### CÔTÉ ENTREPRISES (p. 9 à 14)

Aide à domicile  
Faire de l'analyse de pratiques des temps de formation  
Artisanat  
Transmission des savoirs : l'art de tisser des liens  
Santé  
La formation mobile : une expérimentation en pleine forme  
Agroalimentaire  
Brasser les modèles de formation et faire évoluer les salariés  
Viticulture  
Le bon cru de la formation interne

Anact  Aract  
LE RÉSEAU

# La qualité du travail au cœur de la formation

• Formation en situation de travail • Organisations apprenantes • Conditions de travail

**Face aux problèmes récurrents de l'insertion et du maintien en emploi, la formation professionnelle en situation de travail suscite un regain d'intérêt auprès des partenaires sociaux et des pouvoirs publics. À la faveur d'une expérimentation initiée par le ministère du Travail, elle pourrait même devenir un format de référence dans les plans de formation. À condition que les entreprises adaptent leurs organisations du travail.**

**L'**idée fait aujourd'hui largement consensus : dans un contexte économique et social tendu, performance des entreprises et employabilité des individus ne doivent plus être envisagées comme des enjeux antinomiques, mais bien au contraire comme les pendents d'une même

« Cette volonté de mieux articuler situations de formation et activité de travail n'est pas nouvelle. Elle nourrit la recherche didactique depuis plus d'un demi-siècle. Mais la structuration historique du système de formation en France a favorisé la fragmentation des acteurs et des responsabilités, instau-

prescrite, aider les salariés expérimentés à les expliciter, par exemple en passant par l'identification des situations de travail complexes dans lesquelles ils s'expriment. Puis concevoir avec les acteurs internes (salariés apprenants et expérimentés, collectifs de travail, managers) des modalités d'apprentissage qui s'appuient sur ces situations », développe Fabienne Caser, chargée de mission au département EDOM.



**« Le travail n'est pas systématiquement apprenant. Il est parfois nécessaire d'aménager les situations de travail, voire de les simuler. »**

Fabienne Caser, chargée de mission au département Expérimentations, Développement Outils et Méthodes (EDOM) à l'Anact

dynamique. La formation professionnelle a ici un rôle important à jouer : miser sur la formation, c'est pour les entreprises investir à la fois dans la consolidation des parcours professionnels de leurs collaborateurs et dans la pérennisation des activités économiques.

## → Repenser les pratiques

Mais, si sa légitimité dans l'articulation entre impératifs collectifs et enjeux individuels n'est pas en cause, la formation professionnelle doit en partie repenser son schéma structurel et ses modalités opérationnelles. La dernière réforme de la formation enjoint ainsi clairement à repenser les pratiques dans une logique de développement des compétences. C'est dans cette logique que partenaires sociaux et législateur s'accordent aujourd'hui sur la nécessité d'élargir le périmètre de l'acte de formation classique pour mieux prendre en compte la pluralité des processus d'apprentissage au sein même de l'activité de travail.

« Cette volonté de mieux articuler situations de formation et activité de travail n'est pas nouvelle. Elle nourrit la recherche didactique depuis plus d'un demi-siècle. Mais la structuration historique du système de formation en France a favorisé la fragmentation des acteurs et des responsabilités, instaurant un fossé entre ce qui relève du travail et ce qui relève de la formation », explique Olivier Liaroutzos, responsable du département Expérimentations, Développement Outils et Méthodes (EDOM) de l'Anact. Une situation que les organisations du travail ont entretenue, en privilégiant la logique gestionnaire à la valorisation de leur dimension apprenante. Toute la culture de la formation professionnelle en France s'est en partie construite sur ces blocages. Résultat : tout en soulignant la prépondérance des savoirs d'expérience acquis par la pratique, les entreprises peinent à les identifier et à les formaliser.

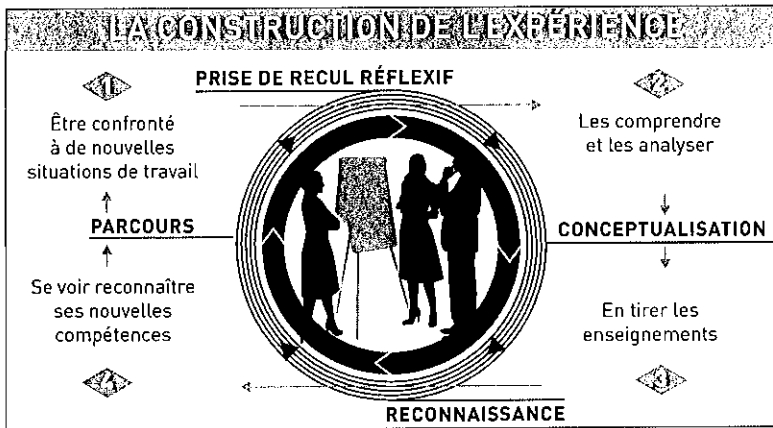
La promotion, puis le déploiement à grande échelle de modalités de formation en lien avec les situations de travail, reposent sur l'appropriation de travaux de recherche qui témoignent de la capacité des personnes à transformer l'activité de travail en expérience quand les modes d'organisation du travail s'y prêtent.

Mais passer de dispositifs encore expérimentaux à une pratique courante ne va pas de soi. « Il faut repérer les savoirs d'expérience qui échappent à l'activité

## → Deux registres d'action

L'approche appelle de fait au moins deux registres d'action : la mise à jour des mécanismes de construction des savoirs acquis en situation de travail (registre relevant de disciplines telles que la didactique professionnelle, l'ergonomie cognitive ou la psychologie du travail) et la mise en œuvre par les entreprises d'organisations qui permettent le développement de situations de travail formatrices (registre relevant de l'action politique et opérationnelle). « Le travail n'est pas systématiquement apprenant. Il est parfois nécessaire d'aménager les situations de travail, voire de les simuler. Ménager des temps d'échange à distance du travail, pour préparer l'action ou pour débriefer ensuite, est souvent nécessaire aux apprentissages. L'environnement de travail doit laisser des marges de manœuvre suffisantes pour le faire », poursuit Fabienne Caser.

Le développement d'organisations plus apprenantes répond à des enjeux pluriels et interdépendants. Les enjeux de performance sont souvent les premiers identifiés par les entreprises, par exemple lorsqu'il s'agit d'organiser le maintien de compétences stratégiques lors du départ de salariés expérimentés ou d'accompa-



gner des évolutions technologiques ou organisationnelles. Toutefois, les enjeux de conditions de travail sont loin d'être absents, même s'ils sont moins systématiquement affichés : développement de savoir-faire de prudence au sein des collectifs de travail dans des métiers à risque, préservation de la santé cognitive des salariés grâce à un travail qui permet de continuer à apprendre, recherche d'une meilleure coopération au sein des collectifs de travail... Autant de facteurs favorisant la prévention de l'usure professionnelle, le développement des parcours professionnels et, au final, le maintien en emploi. « On ne s'inscrit plus seulement dans une dialectique acquis / non acquis à un instant donné, mais dans une dynamique de parcours, dans une logique d'accumulation, de capitalisation et de valorisation de toutes les ressources qui caractérisent l'environnement

professionnel : collectif de travail, aménagement du poste, soutien du management, organisation, etc. », souligne Olivier Liaroutzos. Au final, la formation structurée par les processus d'acquisition et de transmission des savoirs d'expérience permet de réexaminer les liens entre travail et développement des compétences. Elle conduit à réinterroger le sens et les modalités du travail pour agir simultanément sur la qualité de production ou de prestation et sur la qualité de vie des salariés. Cette prise en compte des conditions du travail, c'est ce qui fait la spécificité du réseau Anact-Aract et sa légitimité dans cette réflexion. « En plaçant d'emblée la problématique sous le prisme des enjeux de

### → Une logique de décroisement

C'est pourquoi le réseau Anact-Aract est, aux côtés de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), un des acteurs centraux de l'expérimentation « Formation en situation de travail » (FEST), qui vise à promouvoir ce type de formation comme un support formatif alternatif au stage



**« On ne s'inscrit plus seulement dans une dialectique acquis / non acquis à un instant donné, mais dans une dynamique de parcours. »**

Olivier Liaroutzos, responsable du département EDOM à l'Anact

classique particulièrement adapté aux besoins, contraintes et contextes d'action des petites entreprises. « En épaulant les organismes collecteurs paritaires agréés (OPCA) dans leurs missions d'accompagnement des PME et TPE, le réseau Anact-Aract entend aussi promouvoir des dynamiques partenariales innovantes, à l'interface des politiques du travail et de l'emploi », souligne Olivier Mériaux. La logique de décroisement est en effet l'une des conditions centrales du traitement d'enjeux sociétaux majeurs comme la prévention de l'usure professionnelle, le maintien en emploi et la qualité de vie au travail.

Muriel Jaouën (journaliste)



## ÉDITORIAL

Hervé Liaroutzos, directeur général de l'Anact

**S**e former en dehors de l'entreprise, c'est se former en dehors d'une situation de travail réelle. C'est apprendre conformément à la manière dont les choses doivent en principe être faites. C'est indispensable à l'acquisition de connaissances de base mais parfois déstabilisant lorsqu'une fois sur le terrain, on découvre tout ce que la formation ne nous a pas préparés à affronter. Au risque de reconsidérer son projet professionnel ou d'être en difficulté dans la maîtrise de son poste. La formation en situation de travail constitue à elle seule une modalité vertueuse d'apprentissage. L'expertise opérationnelle acquise par expérience n'a de portée que celle qu'elle peut être exportée, c'est-à-dire valorisée ailleurs, ou l'on

**« La formation en situation de travail est une situation exigeante, responsabilisante et professionnalisante. »**

peut démontrer ce que l'on sait bien et bien faire. La formation en alternance serait donc la réponse appropriée, les stages en entreprise étant idéalement une application de l'apprentissage théorique. Mais ces séquences alternées sont encore souvent vécues comme une juxtaposition de temps déarticulés. Il écarte peut-être un peu trop grand l'écart entre la vie et la formation en situation de travail quant à elle est la confrontation de l'apprenant à une situation formative qui se présente à lui comme un défi et un problème à résoudre. C'est une situation exigeante, responsabilisante et professionnalisante. En fin de compte, ce n'est pas de gloire les configurations de travail dans lesquelles cette attitude permet aux personnes de progresser et de faire face aux défis du travail.

# Développer tous les parcours professionnels

Si la nécessité d'asseoir la notion de compétences au cœur du système de formation fait consensus, les partenaires sociaux appellent à la construction de dispositifs adaptés à tous les publics et tous les types d'entreprises.

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Muriel Jaouën

**CHRISTIAN JANIN,**  
président du Comité  
paritaire interprofessionnel national  
pour l'emploi et la formation (Copanef)



## La dimension apprenante des situations de travail est-elle un sujet de réflexion pour le Copanef ?

Avec l'accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013 et la loi du 5 mars 2014, le Copanef est de fait investi dans une réforme de la formation professionnelle qui impacte l'organisation et les environnements de travail. Nous sommes ainsi associés à l'expérimentation « Formation en situation de travail (FEST) animée par la DGEFP. Pour autant, cette question précise de la dimension formatrice des situations de travail n'est pas un sujet central des débats du Copanef, puisqu'elle se joue d'abord dans les entreprises.

## En quoi la réforme de la formation peut-elle favoriser la prise en considération des conditions de travail dans les apprentissages ?

La réforme bouscule sensiblement l'approche de formation avec la suppression de l'obligation fiscale et l'émergence de l'entretien professionnel, l'obligation d'un bilan tous les six ans et du conseil en évolution professionnelle. Pour les entreprises, la question n'est plus de savoir si elle forme ou si elle ne forme pas, mais de savoir si elle favorise ou non le développement des compétences des individus et ce, quels que soient les moyens qu'elle met en œuvre. Une entreprise qui investit intelligemment dans la gestion des compétences de chacun de

ses salariés ne peut pas faire l'économie d'une réflexion sur les conditions de travail, sur l'organisation du travail, sur la manière dont elle favorise ou pas l'évolution professionnelle de ses salariés.

## Mais aujourd'hui, dans les pratiques, cette approche de la formation par le travail commence-t-elle à trouver un écho significatif ?

C'est très difficile à dire. La visibilité que l'on a sur les pratiques est largement polarisée sur les bonnes pratiques, sur certaines expérimentations exemplaires. C'est sans doute par l'analyse des accords d'entreprise et des plans de formation dans trois ans que l'on pourra commencer à avoir une vision plus objective. Ce que l'on peut dire néanmoins avec certitude, c'est que le réflexe des entreprises n'est pas encore de mettre en œuvre des

démarches d'apprentissage par les situations de travail. Mais cela viendra nécessairement.

## Pourquoi ?

La pression du bilan du parcours professionnel désormais obligatoire tous les six ans y sera pour beaucoup. Les entreprises, y compris les plus vertueuses, auront toujours une proportion de salariés plus difficiles à inscrire dans une dynamique de développement de leurs compétences : personnels plus rétifs à la formation, dont les métiers sont moins exposés aux transformations ou dont les fonctions sont jugées moins stratégiques que d'autres. Les plans de formation des entreprises devront particulièrement porter sur ces salariés « oubliés » par les dispositifs classiques de formation. Les employeurs seront bien obligés de se demander s'il n'y a pas lieu de mettre en œuvre de nou-

**PIERRE BURBAN,**  
secrétaire général de l'Union  
professionnelle artisanale (UPA)



## La problématique de la formation en situation de travail fait-elle partie des sujets de réflexion de l'UPA ?

L'UPA a toujours beaucoup investi le champ de la formation professionnelle, qui est un ressort essentiel de pérennisation de nombre d'activités artisanales. Quant à la formation en situation de travail, elle résonne avec une acuité toute particulière. Par définition en effet, l'entreprise artisanale est un lieu de formation. La dimension formatrice du travail est d'autant plus riche que travailler dans

l'artisanat, c'est découvrir et donc apprendre un métier de A à Z. Les entreprises de l'artisanat ont toujours promu l'apprentissage. Si celui-ci a droit de cité en France ; si, à la faveur de la loi du 23 juillet 1987, il est consacré comme système de formation à part entière, les métiers de l'artisanat y sont pour beaucoup.

## Cette question soulève-t-elle des enjeux spécifiques pour les entreprises artisanales ou de commerce de proximité ?

Elle soulève deux problématiques majeures et étroitement liées : l'évolution des techniques et la mutualisation. Apprendre sur le lieu de travail, c'est apprendre avec les outils du travail. Or, dans tous nos métiers, qu'ils relèvent du bâtiment, de la fabrication, des services, ou de l'alimentation, les tech-



© Ph. Bauduin

**ARMEL LE COMPAGNON,**  
président de la Commission  
nationale de la formation à la Fédération  
française du bâtiment (FFB)

### **L'articulation formation / situation de travail est-elle un sujet spécifique de réflexion au sein de la profession du bâtiment ?**

C'est un sujet récurrent et qui résonne dans notre histoire. Rappelons que parmi les principes du compagnonnage figurait l'engagement du compagnon à transmettre son savoir, avec, déjà, cette idée qu'il faut du temps pour faire un bon professionnel et que les apprentissages se nourrissent d'une grande diversité de paramètres. Plus récemment, nous avons également développé il y a quelques années au sein du Groupement pour la formation continue dans le bâtiment et les travaux publics (GFC BTP), le modèle de la « formation intégrée au travail » (FIT), qui fait de l'entreprise le lieu de la formation de l'ensemble des personnels. Aujourd'hui, le sujet est tou-

jours d'actualité. Le bâtiment est un métier de chantiers. Chaque chantier étant un prototype. Il offre un cadre très propice à l'acquisition de compétences en situation de travail. C'est encore plus vrai pour les chantiers de réhabilitation que pour le neuf.

### **Cette réflexion donne-t-elle lieu à des dispositifs ou des processus dûment formalisés ?**

C'est sans doute sur ces aspects de formalisation que nous sommes les moins bons. Nous avons créé il y a quelques années le Certificat de maîtrise professionnelle (CMP), dans le cadre d'un Certificat de qualification professionnelle (CQP). Mais cela n'a pas fonctionné : trop lourd à gérer au niveau de la validation. Les entreprises du bâtiment – dont pour une grande majorité de PME et TPE – sont beaucoup plus ancrées dans la production que dans la tertiarisation des processus et des démarches. Cependant, la loi sur la formation professionnelle va sans doute amener les entreprises et les acteurs de la formation à progresser sur le champ de la mesure des acquis et l'évaluation *ad hoc* des parcours professionnels. Cela peut prendre du temps mais c'est sans doute un bon point de la loi.

### **La pratique de l'alternance est en soi une reconnaissance de la dimension formatrice du travail...**

Notre profession a toujours été très investie dans l'apprentissage par l'alternance. Nous produisons notamment depuis 40 ans des carnets de liaison dont la vocation est de développer le lien entre le CFA

et l'entreprise tout au long de la formation. Nous sommes également très impliqués dans la qualité de la formation des maîtres d'apprentissage et agissons, en étroite collaboration avec les partenaires sociaux, pour le renforcement de leur rôle dans les processus de formation des jeunes.

### **La situation économique du secteur a-t-elle un impact sur cette culture de l'apprentissage par le travail ?**

À l'heure où nos clignotants économiques virent au rouge, nous ne pouvons que constater que beaucoup de chefs d'entreprise sont gagnés par un ras-le-bol face à un emploi trop lourdement réglementé. Face aux tensions de leurs marchés, ils sont de plus en plus nombreux à opter pour des solutions d'externalisation et d'ajustement à court terme (interim, CDD, sous-traitance). Fait significatif : ces cinq dernières années, nous avons enregistré une baisse de l'emploi ouvrier dans nos entreprises alors que le taux d'encadrement continue à croître. Du coup, la question des apprentissages et de leur inscription dans les situations de travail se pose avec une tonalité différente. Nous devons intégrer toutes ces évolutions dans notre réflexion.

velles approches apprenantes, de nouveaux outils de développement des compétences.

### **N'y a-t-il pas là, à terme, un risque pour les organismes de formation ?**

Les organismes de formation sont déjà de fait percutés par les changements à mettre en œuvre au titre de la nouvelle loi. Eux aussi doivent repenser leurs ingénieries dans une logique de développement des compétences et non plus dans une logique d'imputabilité des dépenses. Mais sans doute faut-il y voir une opportunité plus qu'un risque.

niques se développent en permanence. Cette évolution des techniques impacte d'ailleurs de manière positive les conditions de travail. Un boulanger par exemple n'est plus obligé aujourd'hui de se lever à 22 heures pour préparer sa fournée du matin. Mais si elles veulent pouvoir mettre en place des environnements formateurs, les entreprises artisanales, compte tenu de leurs moyens et ressources, doivent pouvoir miser sur des approches collectives.

### **La mutualisation est donc une condition nécessaire à l'échelle de vos entreprises ?**

C'est un levier difficilement contournable si l'on veut mettre en œuvre et essayer les bonnes pratiques en matière de formation professionnelle. Ce, pour des raisons éco-

nomiques. Soit les entreprises misent sur la mutualisation, soit elles se rabattent sur le préceptorat et alors les coûts explosent.

### **Concrètement, comment les entreprises peuvent-elles agir ?**

On peut ici imaginer plusieurs approches. Certains patrons ayant investi dans des matériels modernes vont par exemple proposer d'accueillir sur leur propre site des sessions de formation inter-entreprises.

### **Quel est ici le rôle des fédérations de branche ?**

Il est essentiel. C'est à leur niveau que les débats et les projets se mettent en œuvre. L'UPA représente 1 300 000 entreprises de l'artisanat et du commerce de proximité dans des métiers très divers. Mais elle rassemble 55 fédérations professionnelles

nationales, qui sont bien sûr maîtresses dans la définition et la déclinaison des politiques métiers. La plupart des fédérations disposent d'une école nationale de référence. Ces écoles tiennent un rôle central dans l'avancée des réflexions sur les méthodes de formation et sur la place de la formation dans l'évolution du métier, tant sur les questions de santé publique que sur celles liées aux attentes et usages des consommateurs.

### **Quel regard portez-vous sur l'expérimentation FEST animée par la DGEFP ?**

Un regard plutôt positif. L'UPA y est d'ailleurs associée. C'est sans doute la première fois que l'entreprise comme lieu de formation est formellement reconnue par les pouvoirs publics.

# Ancrer la formation dans la réalité des entreprises

L'articulation entre travail et formation engage des dimensions complexes et des enjeux systémiques. Placer la réflexion au prisme des conditions de travail, c'est permettre aux entreprises de développer des pratiques adaptées à leurs besoins et leurs ressources.

Le point de vue **des invités du réseau Anact-Aract** Propos recueillis par Muriel Jaouën

## Quel est l'objectif de l'expérimentation relative au développement des formations en situation de travail (FEST) lancée par la DGEFP ?

Il s'agit de donner aux acteurs – à travers la promotion de supports formatifs innovants – les moyens d'une approche stratégique de la formation, alliant développement des compétences et compétitivité de l'entreprise. Le développement des FEST figure dans le plan gouvernemental en faveur des TPE-PME. Les actions de formation directement articulées au contenu des activités productives sont, par construction, en phase avec les besoins des acteurs économiques. Elles répondent aux contraintes spécifiques de continuité de l'activité au sein des TPE-PME. Leur format pédagogique peut sembler plus ajusté aux profils des salariés habituellement exclus de la formation. Le caractère expérimental permet de tester des formules en rupture avec les

## LAURENT DUCLOS,

adjoint au chef de département,  
**BÉATRICE DELAY**, chargée  
de mission, département des Synthèses  
de la Délégation générale à l'emploi et  
à la formation professionnelle (DGEFP)

pratiques habituelles, et d'identifier des leviers de transformation dans un cadre juridique sécurisé.

## Pourquoi cibler les OPCA ?

Les TPE-PME et leurs salariés sont l'une des cibles prioritaires désignées par les partenaires sociaux dans l'accord national interprofessionnel (ANI) de 2013. Les OPCA continuent, quant à eux, à porter le financement mutualisé de leur Plan de formation. Il leur revient d'apprécier de manière la plus éclairée possible l'éligibilité des actions. Ces organismes se sont en outre progressivement vus confier un rôle accru en matière d'accompagnement de proximité des petites entreprises et de promotion

conjointe de la qualité des actions de formation. Ils cherchent aujourd'hui à professionnaliser et à maîtriser les risques qui s'attachent à ces champs d'intervention.

## Quels sont les acteurs engagés dans cette démarche ?

Quatorze OPCA se sont portés volontaires. Dans ce champ paritaire, la réussite de l'opération dépend en outre de la mobilisation des partenaires sociaux. Le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) aura un rôle majeur dans le pilotage de ce projet. L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) devrait conduire les travaux de capitalisation et d'évaluation, en lien avec les agences régionales qui participeront à cette démarche. Des experts nous aideront par ailleurs à caractériser les actions de formation répondant au double critère de l'efficacité économique et pédagogique et de la conformité au droit.

**PATRICK MAYEN**,  
professeur à l'université  
de Bourgogne en didactique  
professionnelle, responsable  
de recherches à AGROSup Dijon



## Qu'est-ce que la didactique professionnelle ?

Pierre Pastré, fondateur de la discipline dans les années quatre-vingt-dix, parle d'une analyse du travail pour la formation. Cette définition puise dans l'approche ergonomique, qui fait de la compréhension du travail une condition essentielle à la conception de formations professionnelles. La didactique professionnelle va s'intéresser aux deux lieux où l'on

apprend : la formation et le travail. Elle va donc observer comment les individus apprennent en formation et par la formation, et comment ils apprennent au travail et par le travail. Quant aux méthodologies mises en œuvre, la didactique professionnelle s'inspire à la fois de l'ergonomie, de la psychologie du travail, de l'ingénierie de formation des années soixante-dix.

## Êtes-vous dans une stricte démarche de recherche ?

Il y a une dimension de recherche. Mais, un peu comme en ergonomie, nous nous inscrivons dans une démarche d'action, entièrement tournée vers l'accompagnement, l'outillage et l'amélioration des apprentissages. En outre, l'analyse du travail induit nécessairement, au moins par moments, l'implication des personnes

que nous observons dans la réalité de leur situation de travail. La didactique professionnelle a toujours été très proche des milieux professionnels. Et ce, quels que soient les champs étudiés.

## Quelques exemples ?

À AGROSup Dijon, nous travaillons par exemple avec le ministère de l'Agriculture, pour améliorer son système d'enseignement en résonance avec le plan de transition agroécologique. Nous sommes aussi en train d'expérimenter la mise en fonction des conseillers en évolution professionnelle (CEP). Mais nous travaillons également avec des Instituts de formation en soins infirmiers (IFSI).

## La didactique professionnelle trouve-t-elle sa place dans

## Comment expliquer la déconnexion entre les situations de travail et la formation ?

La formation professionnelle a souvent été exigée pour être garante des procédures mises en place par les organisations du travail. Cela a sans doute contribué à détourner les acteurs de la formation de la réalité du travail. Ce sont les recherches ergonomiques et la didactique professionnelle qui vont progressivement conduire à différencier les réalités professionnelles et les fiches de postes. Ce regard a pu parfois déstabiliser les formateurs. Aujourd'hui, plusieurs signaux plaident pour une réelle prise en compte des situations de travail, condition indispensable à une réflexion de fond sur la formation professionnelle.

### Par exemple ?

Les dispositifs d'alternance ont mis en évidence que ce qui se passe au travail n'est pas ce qu'on apprend en formation, ouvrant la porte à une nouvelle manière de regarder le travail. Les médiocres résultats de la « stagification » encouragent à envisager les organisations du travail comme des cadres potentiellement apprenants pouvant contribuer au développement des compétences. La nouvelle loi sur la formation professionnelle présente à cet égard des dispositions qui vont dans le bon sens. Par ailleurs, la réduction drastique des coûts et des temps de formation, si elle est bien sûr regrettable, a eu pour effet positif d'obliger les acteurs de la formation à repenser les liens entre la formation et le travail. Car, à continuer d'occulter ce qui se fait dans le travail, on peut indirectement contribuer aux pratiques clandestines et à leurs effets délétères (risques divers dont psychosociaux).

### Les pratiques de formation des entreprises ?

Depuis les années quatre-vingt-dix, quatre-vingt-quinze, il y a eu pour ces questions un réel intérêt, en tout cas dans le monde de la recherche, chez les « initiés » et les professionnels de la formation. Aujourd'hui encore, lorsqu'on parle de didactique professionnelle, il est rare de ne pas susciter d'intérêt. Cet intérêt – réel – se traduit-il de manière significative en termes de demandes, de projets, de réflexions d'ampleur ? Je n'en suis pas sûr.



**ANNE-LISE ULMANN,**  
maître de conférences, département  
Travail, orientation formation  
au Conservatoire national des  
arts et métiers (Cnam)

### Les entreprises ont aussi leur rôle dans cette dynamique d'articulation entre travail et formation...

C'est un chantier global, auquel tous les acteurs du système de formation doivent participer. Les entreprises ont leur part

à prendre pour que le travail puisse devenir apprenant, notamment pour que les modes d'organisation permettent de contribuer au développement des compétences. Les opérateurs de la formation ne pourraient-ils pas accompagner les entreprises dans cette réflexion ? Enfin, si les entreprises acceptent d'envisager le travail non pas simplement à l'aune des coûts, mais aussi au prisme de modalités de travail apprenantes, c'est toute la construction historique du modèle de la formation qui se trouve mise en question, ainsi que son modèle économique. C'est pourquoi ce chantier appelle également une forte impulsion politique.

### L'Afpa revendique-t-elle une meilleure connexion entre formation et situation de travail ?

En tant qu'organisme de formation, l'Afpa dépend des logiques et des politiques de financement et n'a donc pas les coudées franches pour impulser à elle seule une réorientation des modèles en place. L'idée que les transformations du travail (transition numérique ou énergétique) obligent à repenser le lien formation/travail est aujourd'hui assez largement partagée. La DGEFP comme la Dares se sont d'ailleurs emparées de la question. Reste qu'au-delà de la prise de conscience, des réflexions engagées et même de l'évolution de certaines pratiques, l'impulsion politique, elle, se fait attendre, sans doute freinée par le modèle de la formation « à la française ».

### C'est-à-dire ?

En France, la formation s'est historiquement polarisée à l'extérieur des entreprises, portée aujourd'hui par une offre hypertrophiée (plus de 60 000 prestataires) qui alimente un modèle transactionnel de vente et d'achat. Rien de tout cela ne favorise une articulation plus étroite entre travail et formation, qui appellerait des approches plus collaboratives que strictement marchandes. Le compte personnel de formation (CPF) lui-même abonde encore dans le sens d'un achat de la formation, cette fois-ci par le bénéficiaire. Autre obstacle à une meilleure rencontre entre mutations du travail et

**PAUL SANTELMANN,**  
responsable de la veille  
pédagogique à la Direction  
de l'ingénierie de l'Association  
nationale pour la formation  
professionnelle des adultes (Afpfa).



formation : les grandes entreprises et les grandes filières ont développé des structures internes de formation qui peuvent se poser en concurrentes des offres du marché alors qu'il faudrait jouer sur les complémentarités. Il y a un nouveau modèle économique à trouver, porteur de l'intérêt général réconciliant l'économique et le social.

### Les entreprises ne sont-elles pas finalement les mieux armées pour ouvrir la voie ?

Il leur faudra pour cela revoir et consolider leurs propres fonctions formatives. On voit tout de même des rapprochements s'opérer, un peu par la force des choses. Là où les techniques évoluent rapidement, comme dans certains secteurs industriels, les entreprises réinterrogent le rôle et les pratiques de leurs structures de formation. En ce qui concerne des organismes de formation comme l'Afpa, il nous faudra trouver de nouvelles formes innovantes de coopération et de mutualisation avec ces entreprises si nous ne voulons pas nous déconnecter de leurs attentes mais aussi des besoins des salariés et des chômeurs, notamment les moins qualifiés.

## Le point de vue des invités du réseau Anact-Aract



**PHILIPPE TROUVÉ,**  
directeur scientifique du Centre  
d'études et de recherches sur les  
qualifications (Cereq)

### La formation professionnelle continue en situation de travail fait-elle partie des thèmes de recherche du Cereq ?

Il ne faut pas oublier que le Cereq s'intéresse aussi à la formation initiale - y compris professionnelle - et aux cheminements de l'insertion professionnelle. Mais il y a un effet miroir incontestable entre les questions qui relèvent de la formation professionnelle continue et celles qui relèvent de la formation professionnelle initiale, notamment de l'apprentissage. En matière de formation initiale, nous constatons depuis de nombreuses années des imbrications de plus en plus marquées entre temps de formation et temps d'activité professionnelle.

### Et pour ce qui est de la formation continue, quelles évolutions observez-vous ?

Nous allons nous intéresser de plus en plus à la formation continue, en adaptant nos recherches aux évolutions des pratiques. Ainsi, les dispositifs d'enquêtes sur la formation continue cherchent à articuler la formation avec les contextes de travail et des organisations. Le Cereq s'intéressant notamment aux trajectoires des individus et à la sécurisation des parcours, les études futures nous permettront sans doute de montrer en quoi l'activité de travail influence au moins autant les trajectoires que la formation.

### Quelles études en particulier ?

Je pense entre autres au Dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés (DEFIS), qui va interroger annuellement pendant cinq années une cohorte de salariés, en croisant leurs points de vue avec ceux des employeurs, grandes entreprises comme PME et même TPE. Cette enquête longitudinale va notamment mettre en lumière

l'impact sur les parcours individuels des changements d'organisation au sein des entreprises.

### Le rôle de plus en plus important de la dimension travail dans les apprentissages a-t-il un effet sur les certifications ?

De nouvelles formes de certifications se développent à la périphérie du modèle des diplômes de l'Éducation nationale. Il s'agit notamment des titres créés par les branches professionnelles, comme les Certificats de qualification professionnelle (CQP), mais il y aurait de nombreux autres exemples avec l'apparition d'accréditations et de labels dans la sphère privée de l'enseignement supérieur. En tout cas, il faut s'attendre à ce que la reconnaissance des qualités de la main-d'œuvre revienne de plus en plus, au moins en partie, au monde professionnel et à ses organismes représentatifs. C'est peut-être l'amorce d'une traduction dans les pratiques de la logique de compétences.

### Quel bilan y a-t-il eu de l'Entreprise & Personnel et de la formation en situation de travail ?

Non seulement nous y sommes très favorables, mais cela fait dix ans que nous menons des expérimentations dans ce sens. Il y a déjà eu une conviction partagée : plus on approche les situations pédagogiques et les situations de travail, plus on se donne de chances de réussir les transferts de savoirs et de compétences. Puis, nous avons travaillé sur les conditions et les points de vigilance : comment garantir des transferts réels et passer au-delà des juxtapositions, comment éviter que la dimension formation ne soit diluée dans la dimension travail. Après les questions d'ingénierie, nous nous sommes interrogés sur le rôle des acteurs impliqués dans les entreprises et sur la manière de les interpeller, les mobiliser, les accompagner.

### Quel bilan y a-t-il eu de la formation en situation de travail ?

On ne peut pas faire d'avis pratiques

sans poser la question de leur évaluation en termes d'efficacité pédagogique. Toutes les grandes entreprises sont parfaitement conscientes de la nécessité d'évaluer des dispositifs de formation qui leur coûtent très cher, et font fiennegard des bénéfices réels. Mais pour évaluer de manière quantitative, il faut comprendre les modes, les processus et les situations en œuvre. Cela implique que l'on mette en pratique des approches d'analyse qualitative. Ce qui est toujours plus difficile. Des chantiers ont néanmoins été lancés dans ce sens au sein de quelques entreprises, qui devraient beaucoup nous apprendre.

### Quel bilan y a-t-il eu de l'économie ?

Il est essentiel. Il faut mettre dans la balance ce que l'on perd et ce que l'on gagne. On peut sans doute opposer que les entreprises y gagnent sur les postes de déplacements et de besoins importants aux stages. On peut aussi faire l'hypothèse que l'apprentissage en situation de travail génère des dépenses

**SANDRA ENLART,**  
directrice générale  
d'Entreprise & Personnel



inédites. Il est à l'organisation du travail, la formation des acteurs, la communication. Mais je suis convaincue qu'unefois les réflexions faites, les entreprises y gagneront tant en termes économiques, et y gagneront beaucoup.

### Y a-t-il un rôle de médiation à jouer entre les activités industrielles, agricoles... et plus ou moins professionnelles de ce type d'approches ?

Plus que le secteur, je pense que la nature des activités peut peser. Des activités à plus ou moins forte dimension cognitive, des activités collectives ou isolées, des activités plus ou moins exposées aux risques... C'est à faire pour qu'il y ait une analyse et un diagnostic des activités sont essentiels dans la démarche.

Une action expérimentale dans le secteur des services à la personne a permis d'outiller les structures en partant des situations de travail vécues. Parmi les actions retenues : la mise en place de temps collectifs.

# Faire de l'analyse de pratiques des temps de formation

Lorsqu'elle a participé aux ateliers-actions proposés par le Midact (Midi-Pyrénées et amélioration des conditions de travail) sur la prévention des risques professionnels, Janine Fuser était encore à l'étape de création de son entreprise de services à la personne. C'est chose faite depuis mars dernier, date de l'obtention de son agrément. Baptisée AEA (Aide, Écoute, Accompagnement), l'entreprise emploie quatre personnes et s'attache à « mettre en place une organisation de travail apprenante avec plusieurs formes de temps collectifs », comme le souligne Caroline Ragazzi, chargée de mission au Midact, qui a accompagné une trentaine de structures de Haute-Garonne dans le cadre d'une démarche de prévention et d'amélioration des conditions de travail dans le secteur des services à la personne. Différents ateliers ont réuni un binôme direction/représentant du personnel, et ont été l'occasion d'échanger sur les différentes pratiques et d'outiller les structures. « Ces apports ont été mis en pratique entre les ateliers par les binômes, ce qui a permis de les adapter et de trouver les actions de prévention les plus adaptées à leur situation de travail avec, in fine, une appropriation pérenne des outils », détaille Caroline Ragazzi.

## « Donner du sens au travail »

Chaque structure est ainsi répartie avec un outillage permettant d'agir sur les conditions de travail\*. Une fiche pratique fait notamment le focus sur l'instauration de temps collectifs pertinents « pour rompre l'isolement de l'intervenant et améliorer les relations au travail pour

identifier les besoins de la structure et des salariés ». Issue du terrain, Janine Fuser était depuis longtemps convaincue de la nécessité de ces réunions. « J'ai exercé de longues années comme éducatrice spécialisée, avant de travailler dans l'aide à domicile, explique-t-elle. Je n'ai jamais vu autant de souffrances au travail que dans ce dernier secteur, du fait du manque de communication, de réflexion et d'épanouissement. » Convaincue que le « bien-être » des clients passe par celui des intervenantes, elle s'applique à « donner du sens au travail ».

## Répertoire des problématiques

« On me traite parfois d'utopiste et participer à l'atelier-action du Midact m'a confortée dans mes choix : je ne faisais pas fausse route », poursuit Janine Fuser. Le choix du local a été un premier pas : loin d'être simplement un bureau, il dispose d'une cuisine et d'une salle de réunion. Outre les échanges hebdomadaires, une réunion est en effet organisée chaque mois sur l'analyse de pratiques professionnelles. « Ce n'est pas une perte de temps mais un investissement, considère Janine

## → AEA

**Secteur :** services à la personne

**Activité :** aide à domicile

**Effectif :** 4 personnes

**Région :** Midi-Pyrénées

Fuser. Nous posons une problématique, trouvons une panoplie d'actions que l'on garde ensuite dans des classeurs, afin que si la situation se reproduisait, les intervenantes sauraient quoi faire. C'est aussi un temps de communication entre elles, avec un transfert des savoirs des

**@CONTACT**  
Caroline Ragazzi,  
c.ragazzi@anact.fr



« Les réunions sur l'analyse de pratiques ne sont pas une perte de temps mais un investissement. »

Janine Fuser, directrice d'AEA

plus expérimentées vers les plus novices. » À court terme, Janine Fuser aimerait engager un psychologue, afin de « bénéficier du regard d'une tierce personne dans l'analyse des situations de travail ».

Caroline Delabroy (journaliste)

\*Cet outillage se compose de fiches pratiques et typologie d'actions de prévention à conduire, téléchargeable sur le site du Midact ([www.midact.aract.fr](http://www.midact.aract.fr))

## Essaimer les bonnes pratiques dans le réseau

Pour le Midact, cette action collective qui a concerné 1 300 salariés du secteur comprenait un autre enjeu : transférer cet outillage à d'autres partenaires. « S'il y a bien un secteur où le travail, le vécu de situations de travail et leurs analyses sont perçus comme de nouvelles formes de situations apprenantes, c'est bien celui-ci, déclare Patricia Brulefert, responsable des branches Services à la personne en Midi-Pyrénées à l'Agefos-PME. Les formations

en situation de travail et notamment les analyses de pratiques font partie de nos pistes de travail dans un contexte de réforme de la formation davantage axée sur l'individu, sa montée en compétences et la sécurisation de son parcours professionnel. Nous essayons d'être toujours ancrés dans le réel, afin d'essaimer ces bonnes pratiques dans le réseau pour enrichir les diagnostics RH que nous menons en entreprise.



# Transmission des savoirs : l'art de tisser des liens

Une action collective auprès des métiers d'art a permis d'identifier la pertinence de l'apprentissage en atelier, où la transmission des compétences et savoir-faire s'opère grâce aux mises en situations variées.

**A**u départ, il aurait voulu faire plutôt de la mécanique puis, de fil en aiguille, le hasard et enfin la passion l'ont mené vers la tapisserie d'ameublement. Cela fait maintenant près de 40 ans que Michel Lemarquis exerce ce métier d'art dans son atelier de Mirecourt, en Lorraine. En janvier prochain, il transmettra son activité à Fleur Pierson, une jeune diplômée de l'École nationale supérieure d'art de Nancy qui se forme à ses côtés depuis deux ans. « J'ai découvert ce métier lors d'un stage, explique-t-elle. L'aspect cocon des tissus et le fait de redonner de la beauté à des objets

d'emploi pour faciliter leur installation dans le monde du travail.

L'Aract Lorraine s'est appuyée sur ce dispositif pour mener une action collective auprès de cinq métiers d'art (tapisserie d'ameublement, ferronnier, faïencier, peintre décorateur et luthier), afin d'analyser la transmission des savoir-faire dans une filière contribuant fortement à la vitalité économique du territoire (*lire encadré*). La reprise d'activité constitue

**Secteur :** artisanat

**Activité :** tapisserie d'ameublement

**Région :** Lorraine

Pour intéresser les jeunes à nos métiers, il faut qu'ils soient aussi formés chez un artisan, c'est là qu'ils voient vraiment toute la dimension du métier ». Sans compter que dix années de pratique sont selon lui nécessaires pour maîtriser toutes les ficelles de la tapisserie d'ameublement. « Il y a tellement de sortes de fauteuils », sourit Fleur Pierson, qui confirme : « Ce que je continue à apprendre le plus auprès de lui, c'est la technique et le savoir-faire. » « Au centre de formation, on apprend les bases mais c'est en atelier, en observant et pratiquant encore et encore, qu'on est confronté à la réalité de ce qu'est le métier », ajoute-t-elle.

**@CONTACT**  
Aline Dronne  
a.dronne@anact.fr



« Pour intéresser les jeunes à nos métiers, il faut qu'ils soient aussi formés chez un artisan, c'est là qu'ils voient vraiment toute la dimension du métier. »

Michel Lemarquis, tapisserie d'ameublement

fatigués m'ont tout de suite plu. » Après une formation à Neufchâteau et Liffol-le-Grand et plusieurs stages, elle a intégré le dispositif de formation « concepteur-créditeur » du Centre européen de recherches et de formation aux arts verriers, dans le cadre du programme régional des métiers d'art de la région Lorraine. Celui-ci vise à financer des actions de formation à destination des demandeurs

ainsi un enjeu supplémentaire, si bien qu'il tend à « supplanter les enjeux de préservation de la santé et de prévention de l'usure professionnelle dans les représentations des artisans », a pu observer Aline Dronne, chargée de mission à l'Aract Lorraine. « Il faut transmettre sinon il n'y aura plus de métiers comme le mien, nous sommes de moins en moins nombreux, complète Michel Lemarquis.

## Une relation faite de réciprocité

« Dans le contexte particulier des métiers d'art, le processus de la transmission ne peut se faire qu'en situation au plus près des conditions effectives de la réalisation de l'activité », analyse Aline Dronne, pour qui « la qualité de la relation entre l'apprenant et celui qui transmet est alors essentielle ». « Lorsque l'expérimenté se positionne comme un passeur, le partage de l'expérience semble être plus transparent, plus apprenant pour l'expérimenté et le novice », poursuit-elle. Et la relation par ailleurs plus propice à fonctionner à front renversé. Michel Lemarquis a ainsi laissé le champ libre à Fleur Pierson pour tout ce qui relève des nouvelles technologies. « Elle va sans doute créer un site, développer l'entreprise sur internet », dit-il, augurant de la suite de l'histoire.

CHRISTOPHE DE LAVENNE, chef de projet de la mission Lorraine des métiers d'art

## Un dispositif concepteur-créditeur

Les métiers d'art représentent sur le territoire lorrain près de 1300 entreprises. Chaque année, entre 700 et 900 personnes sont formées en région au sein de lycées et centres de formation professionnelle et il était important de valider avec l'Aract la pertinence de notre dispositif « concepteur-créditeur », avec lequel les stagiaires passent 60 % de leur temps dans les ateliers et le reste en formation à travailler sur leur projet d'entreprise dans une démarche

de créativité. Ce que nous avons imaginé est bien une réalité : il y a une forme organisée de la transmission du savoir et la formation fonctionne en symétrie. L'apprentissage prend alors pleinement son sens avec un professionnel mobilisé pour donner un supplément d'âme au stagiaire qui, en ayant acquis au préalable les savoirs de base, est capable de s'interroger sur ce qu'on lui propose comme apprentissage. On sort alors de la relation maître-élève.

Caroline Delabroy (journaliste)

Un réseau d'entreprises de santé expérimente un dispositif de formation continue et propose à des salariés de passer quelques jours dans une autre entreprise. Une quinzaine de personnes ont déjà participé au projet.

# La formation mobile : une expérimentation en pleine forme

**F**ormer des salariés dans une autre entreprise, chez un fournisseur ou même un client ? L'expérience est proposée depuis un an par Clubster Santé, un réseau créé en 1995 et qui regroupe plus de 220 entreprises de santé du territoire, soit près de 6000 emplois. Ce projet, baptisé « Formation mobile », a été

peuvent connaître les petites structures pour s'adapter aux schémas longs de certaines formations », souligne Caroline Auberger. Clubster Santé assure la coordination du projet en identifiant les besoins en formation des salariés et en cherchant au sein du réseau un terrain de stage. La personne nommée tuteur

**Secteur :** santé

**Région :** Nord-Pas-de-Calais

textile intelligent s'est lui formé au milieu médico-social dans un Ehpad, où il a pu voir les usages des produits et identifier des besoins. Des intérimaires ont également pu découvrir le secteur de la santé, ce qui a débouché pour déjà deux d'entre eux sur des embauches dans la filière.

« Notre cible principale à ce stade demeure les salariés », précise Caroline Auberger, qui a pu observer que « les formations étaient très demandées pour les cadres, alors que nous pensions qu'elles attireraient plutôt des profils moins qualifiés ». L'expérimentation prend fin en décembre, et tous les enseignements seront alors tirés avec l'appui de l'Aract Nord-Pas-de-Calais. D'ores et déjà, Caroline Auberger anticipe, outre les aspects financiers et juridiques, la nécessité de « développer des outils pour détecter les besoins des salariés et identifier les entreprises prêtes à accueillir ces formations ». « L'objectif est que cette expérimentation devienne pérenne et puisse être reprise et financée par les OPCA », déclare-t-elle.

**Caroline Delabroy**



**« Ce dispositif répond aux difficultés que peuvent connaître les petites structures pour s'adapter aux schémas longs de certaines formations. »**

**Caroline Auberger-Tréjaut, déléguée générale du Clubster Santé**

lancé à la suite d'un contrat d'étude prospective mené en 2013 sur l'emploi et la formation de la filière en région, qui a permis d'identifier les besoins des entreprises en la matière.

## Mobilité inter-entreprises

« Notre réseau réunit des entreprises de santé avec des profils très variés. Certaines ont par exemple du mal à être identifiées comme des entreprises de santé et à attirer des candidats, explique Caroline Auberger, déléguée générale du Clubster Santé. D'autres encore recrutent des personnes qui ne connaissent pas forcément bien l'univers de la santé. » L'idée est ainsi née de mettre en place des stages très courts de formation continue en situation de travail, de deux à trois jours en moyenne.

L'originalité du dispositif réside dans le fait de proposer aux salariés une mobilité inter-entreprises : de façon concrète, ces stages se déroulent dans une autre entreprise du réseau, qui peut être également un client ou un fournisseur puisque ceux-ci ont, depuis l'an dernier, la possibilité d'adhérer à Clubster Santé. « Ce dispositif répond aux difficultés que

est également formée à ce rôle pendant une matinée. « Nous travaillons en parallèle avec un partenaire, Stratélys, pour le cadrage administratif de ces stages, notamment sur l'aspect confidentialité », complète Caroline Auberger. Une quinzaine de salariés sont ainsi partis en formation. Comme elle allait s'équiper d'une salle blanche, une start-up de biotechnologie lilloise a par exemple envoyé sa responsable de production deux jours auprès d'un confrère déjà équipé d'une telle salle, ce qui lui a permis de se projeter dans son futur environnement de travail. Un commercial d'une entreprise de

**PIERRE-ÉRIC FOLLIOU, président de la société de matériel médical Sclessin**

## L'innovation qui a pu sortir de cette formation a été une surprise

Nous avons tout de suite perçu ce dispositif comme l'opportunité d'observer la vie en Ehpad, où un commercial de notre filiale Scemed, spécialisée dans les équipements d'hygiène et de transfert, a pu passer une journée de formation. Quand nous proposons ou allons mettre en place nos matériels, nous rencontrons toujours la direction, le cadre santé mais rarement l'aide-soignante et les

résidents, pourtant concernés au premier chef dans l'usage au quotidien. Notre objectif était ainsi que notre commercial puisse avoir une meilleure connaissance de leurs besoins pour bien conseiller et préconiser. L'innovation qui a pu sortir de cette formation, je ne m'y attendais pas au départ. De fait, notre commercial est revenu avec une idée de matériel, désormais travaillée par notre bureau d'études.



# Brasser les modèles de formation et faire évoluer les salariés

Engagée dans une démarche Lean, Heineken place la formation terrain au cœur de ses actions RH. L'entreprise encourage aussi les opérateurs à proposer des chantiers d'amélioration, dont ils deviennent coresponsables de la mise en place.

**@CONTACT**  
Sinead Abbott  
sinead.abbott@anact.fr

**D**ans le monde Heineken, la formation au plus près des situations de travail est une réalité bien ancrée et un axe de travail continu. Cela fait dix ans que l'entreprise, qui compte en France trois brasseries, est engagée dans une démarche de type Lean. Elle s'en est approprié les différents outils, notamment le TPM (Total Productive Maintenance) qu'elle a rebaptisé en interne « Total Productive Management ». « La

## → HEINEKEN

**Secteur :** agroalimentaire

**Activité :** brasserie

**Effectif :** près de 200 personnes

**Pays :** Alsace

efficacité sur une ligne ou les pertes de compétences par rapport à un sujet », explique Violaine Dager, responsable des ressources humaines du site alsacien, qui compte 193 salariés.

1972. Outre la fabrication de la bière, les deux grandes activités opérationnelles comprennent son conditionnement, avec plus de 80 formats différents à prendre en compte, et la logistique. « Tout le monde fait de



« Souvent, la solution n'est pas un nouveau paramétrage, il s'agit plutôt d'informer ou de former. Le service des ressources humaines fait appel aux opérateurs les plus à l'aise sur la machine et nous montons avec eux un module de formation. »

Violaine Dager, responsable des ressources humaines du site alsacien

démarche TPM a pour objectif de nous faire grimper en efficacité en s'attaquant aux pertes, que ce soient les pertes en sécurité, en

Installée près de Strasbourg, à Schiltigheim, la fameuse brasserie de l'Espérance fondée en 1746 fait partie du groupe Heineken depuis

la TPM. C'est inscrit dans la culture d'entreprise », poursuit Violaine Dager en rappelant le principe de base, celui du questionnement. Prenons l'exemple d'une machine qui se gripperait toutes les trois heures. « Souvent, la solution n'est pas un nouveau paramétrage, il s'agit plutôt d'informer ou de former, avance Violaine Dager. Le service des ressources humaines fait appel aux opérateurs les plus à l'aise sur la machine et nous montons avec eux un module de formation. »

SINEAD ABBOTT, chargée de mission chez Actal

## L'expérience au travail devient une forme de professionnalisation

Heineken est l'une des cinq entreprises de la région à avoir participé à un repérage de bonnes pratiques dans le cadre d'une action collective de la filière agroalimentaire en Alsace sur le thème « Faire de la prévention de la pénibilité une opportunité d'amélioration de la qualité de vie au travail. »\* Nous étions intéressés par la dimension participative des chantiers d'amélioration continue chez Heineken. Les opérateurs sont de véritables acteurs de l'amélioration de leur environnement de travail : en partant d'une suggestion, ils participent au groupe de travail et à la mise en œuvre du projet. Nous sommes en dehors du champ classique de formation, mais cela permet le développement des

compétences du salarié qui sort de son métier de production. L'expérience au travail devient ainsi une forme de professionnalisation, souvent moins formalisée et reconnue, et pourtant dans bien des cas plus efficace car plus ancrée sur la réalité du travail. C'est véritablement un axe de progrès pour les entreprises, qui sont amenées à faire davantage de formations sur-mesure en partant des besoins, avec plus d'investissement sur l'ingénierie en amont et sans doute moins de temps en formation.

\*À l'issue du projet, un quiz a été réalisé pour sensibiliser les acteurs de la filière <http://vip.sphinxonline.net/ACTAL68/QUIZZQVTIAA/QUIZZQVTIAA.sphx>



## Formations variables

La méthode utilisée ? Celle des « 70-20-10 » à savoir, détaille Violaine Dager, « 10% de théorie, 20% de coaching et 70% d'apprentissage par soi-même ». De façon concrète, la théorie s'expose en une demi-heure. « Puis nous allons sur le terrain, on montre, on demande



FRANCIS GEIST, 37 ans, technicien de maintenance et 14 ans d'ancienneté chez Heineken

## Partager ses compétences avec le plus grand nombre

Expert dans les domaines de l'instrumentation et du contrôle qualité en ligne, j'ai été amené à participer à la conception d'un module de formation sur le positionnement des bouteilles dans les étiqueteuses. C'est enrichissant de partager ses compétences avec le plus grand nombre. Plutôt que de rester chacun dans son coin, on s'apporte mutuellement

des connaissances. Cela aide à forger l'esprit d'équipe dans l'ensemble du service, et cela nous donne à tous plus de compétences. Le système est bien rôdé. Notre hiérarchie reconnaît le temps passé à la conception des modules, et elle libère les personnes des équipes pour que l'on puisse dispenser correctement la formation.

aux personnes de répéter plusieurs fois, à la suite de quoi il y a un temps d'observation qui est au maximum de trois mois», continue-t-elle. Le problème à l'origine de la formation sert d'indicateur de résultat : il doit normalement avoir baissé, voire disparu à la fin de la période d'observation. « Nous construisons ce modèle de formation très élaboré une dizaine de fois dans l'année », affirme la responsable des ressources humaines.

En effet, toutes les formations ne nécessitent pas un tel suivi. Nommées « OPL » pour « One Point Lesson », d'autres interventions portent sur tel ou tel point vu avec un opérateur expert ou par l'opérateur lui-même. Chez Heineken, les salles de formation sont géographiquement très proches des ateliers de production. Elles diffusent des films pédagogiques et exposent un petit « musée des horreurs » de pièces totalement tordues par le mauvais fonctionnement des machines. Pour ces courts modules de formation, le suivi est alors de huit semaines en moyenne, le temps que chaque opérateur puisse voir et assimiler le point en question, le travail étant posté chez Heineken.

## Proposer des améliorations

Plus encore, les opérateurs sont invités à participer pleinement aux chantiers d'amélioration et sont formés aux différentes méthodes d'interrogation et de suggestion. « Toutes les équipes font appel aux experts machines que sont nos opérateurs, détaille Violaine Dager. Ils participent au diagnostic de départ mais nous souhaitons aller plus loin et que ce soit eux-mêmes qui proposent les améliorations, sur la base de ce qu'ils vivent au quotidien. » Quand une suggestion est validée, Heineken demande à l'opérateur d'être coresponsable de sa mise en œuvre. « C'est lui qui est leader dans

la mise en place, et nous, nous l'accompagnons », précise la responsable des ressources humaines.

## Favoriser le questionnement

« D'une manière générale, la démarche TMP nécessite une certaine aptitude de nos opérateurs qui doivent être en questionnement permanent sur les machines et ne pas se contenter, par exemple, de remplacer dans la ligne une bouteille cassée, observe Violaine Dager. Certains opérateurs sont là depuis 20-30 ans et la moyenne d'âge est chez nous de 49 ans. La question se pose de faire monter en compétences l'ensemble de nos collaborateurs, pour que chacun arrive à se questionner et à proposer des suggestions d'amélioration. Nous en sommes là de notre réflexion, que tous les opérateurs s'approprient la démarche du Lean, pas seulement le management. » Selon elle, le dialogue avec Action pour les conditions de travail en Alsace (Actal) dans le cadre d'une action sur la prévention de la pénibilité (*lire encadré*) « a attiré notre attention sur la dimension collective des éventuels freins psychologiques et sur le fait de partager davantage sur les problèmes rencontrés ». « Dans nos formations, nous devons, par exemple, prendre en compte que l'on n'apprend pas à 49 ans de la même manière qu'à 29 ans », déclare-t-elle, avant de s'interroger : « Faut-il avoir des modalités

différentes d'apprentissage ? »

Heineken étudie par exemple la possibilité de mettre en place du e-learning et, dans un futur sans doute plus éloigné, d'utiliser la réalité virtuelle pour être au plus proche du poste de travail. « Nous souhaitons que la formation soit de plus en plus terrain, accessible et pratique », résume Violaine Dager, dont le service RH travaille main dans la main avec les services de production.

## Faire évoluer les managers

Une « vraie valeur ajoutée » et même « une véritable philosophie » selon elle. Mais quid du rôle du manager dans cette redistribution des compétences ? « C'est un rôle que nous souhaitons faire évoluer, affirme Violaine Dager. Le manager est aujourd'hui dans la maîtrise totale de l'outil, il détermine par exemple les priorités pour les différentes équipes d'amélioration continue. Il est aujourd'hui de plus en plus appelé à démultiplier les compétences des opérateurs, à devenir un coach. » Et de conclure : « Pour le moment, tout ce que nous avons mis en place pour faire évoluer nos managers relève pour moi du 10 % de théorie, maintenant il nous faut travailler sur l'accompagnement terrain. »

Caroline Delabroy

# Le bon cru de la formation interne

En partant de l'analyse des conditions de travail, une entreprise familiale en plein développement a fait le choix de se structurer et de former des salariés à occuper des postes de management intermédiaire.

## → BOUTIN SERVICES

**Secteur :** viticulture

**Activité :** conditionnement de vin à la propriété

**Effectif :** 45 salariés équivalents temps plein

**Région :** Pays de la Loire

**@CONTACT**  
Sidonie Khiel  
s.khiel@anact.fr

Ce sont de véritables petites usines ambulantes qui se déplacent au plus près de la production. Créée il y a une cinquantaine d'années, l'entreprise Boutin Services offre une prestation de services toujours aussi innovante : réaliser la filtration, l'embouteillage,



« Nous assurons en interne la formation sur l'ensemble des process. »

Charles Boutin, directeur de Boutin Services

L'habillage et le conditionnement du vin directement à la propriété, ce qui permet notamment aux récoltants ou négociants d'apposer l'étiquette « mis en bouteille à la propriété ». « Les responsables de production sont souvent étonnés lorsqu'ils voient débarquer nos camions avec de lourds caissons montés sur véris », confie Charles Boutin, qui a repris l'entreprise familiale en 1997. Elle comptait alors huit personnes, pour aujourd'hui 45 salariés en équivalent temps plein et une flotte composée de dix grosses unités de production mobiles et diverses prestations mobiles en véhicules légers.

« Pour l'ensemble de ces différentes machines-outils, que nous allons souvent chercher en Espagne ou en Italie, la maîtrise d'œuvre est finalement assurée par nous-mêmes, poursuit Charles Boutin. Nous avons ainsi préservé un atelier recherche et développement, et nous assurons en interne la formation sur l'ensemble des process. » De fait, il n'existe pas à proprement parler de formations pour ce type d'activité. Le métier requiert à la fois des compétences techniques sur le matériel et des connaissances en œnologie.

lors de l'embouteillage, au moment de prendre des bouteilles vides dans les palettes pour les déposer sur le tapis convoyeur. « Cela a aussi engendré une prise de conscience sur la nécessité de nous structurer pour être plus pertinents sur ces réflexions », affirme Charles Boutin, qui poursuit la démarche de réorganisation engagée en 2013 dans le cadre d'un accompagnement « 3PR » [Performance, Parcours professionnels, Reconnaissance].

## Développer le management intermédiaire

Après avoir constitué différents services bien identifiés (production, atelier, logistique, etc.), l'entreprise est ainsi en train de mettre en place un management intermédiaire. « Nous voulons préserver l'état d'esprit familial de l'entreprise », déclare Charles Boutin qui a ainsi porté son choix sur plusieurs personnes faisant consensus pour prendre en charge ces nouvelles fonctions. « Il me semble plus judicieux, même si sans doute plus long que de recruter directement à l'extérieur les compétences requises, de pouvoir inciter et accompagner ces personnes identifiées à se former, poursuit-il. Outre la connaissance du métier, de la clientèle et l'implication personnelle, je crois que la pertinence d'une entreprise est de faire monter tout le monde. » Accompagnées sur ce volet par l'organisme interne de formation du groupe Soregor, Boutin Services entend finaliser cette nouvelle organisation d'ici un à deux ans. En menant en parallèle d'autres actions d'ergo-conception avec l'Aract.

« Nous travaillons en production alimentaire, même si ce n'est pas un produit à risque, cela reste un produit dont il faut connaître les normes à respecter », complète Charles Boutin.

## Prise de conscience

Un premier travail a été mené avec l'Aract Pays de la Loire pour optimiser les conditions de travail dans une activité caractérisée par son environnement variable et ses conditions d'exercice dans un espace très restreint. Deux unités de production sont depuis équipées de pinces de préhension, conçues pour éviter aux opérateurs des gestes répétitifs

←← CATHERINE GUILBAUD, comptable chez Boutin Services depuis onze ans

## Il nous faut écrire une autre histoire

La nouvelle réorganisation s'accompagne de la mise en place d'un nouvel outil informatique qui va nous permettre de mieux mutualiser les données et de faire évoluer l'échange d'information et la communication. Elle implique pour plusieurs d'entre nous de nouvelles responsabilités qui, au-delà de la

confiance témoignée, ne sont pas forcément évidentes à appréhender. Il nous faut écrire une autre histoire. Les premières séances de coaching nous ont permis de poser les choses, à commencer par « que fait-on d'une information, qui cela intéresse et comment on la partage ?

Caroline Delabroy



Les situations professionnelles peuvent constituer des opportunités exceptionnelles d'apprentissage. Mais laisser aux salariés le soin d'assumer seuls la transmission des savoir-faire entre eux est voué à l'échec si l'organisation du travail et le management ne soutiennent pas ce processus. Le réseau Anact-Aract propose une démarche pour placer le travail au centre de dispositifs visant explicitement le développement des compétences. Ce faisant, il s'agit de répondre à des enjeux de performance et d'amélioration des conditions de travail.

Fiche réalisée par Fabienne Caser, [f.caser@anact.fr](mailto:f.caser@anact.fr)

## ÉTAPE 1

### VALIDER L'OPPORTUNITÉ DU PROJET

- Identifier des enjeux liés au développement des compétences : transmission, intégration, adaptation à des changements techniques ou organisationnels, mobilité, conditions de travail (prévenir les situations de stress, diminuer les accidents du travail)
- Repérer le type de compétences à développer : compétences « clés » bien répertoriées, savoir faire liés à l'expérience ?
- Identifier les modalités existantes de développement de ces compétences : place du travail, conditions favorables, limites
- S'assurer de la faisabilité du projet (engagement des acteurs décisionnaires, moyens, marges de manœuvre organisationnelles)

- Travailler les enjeux du point de vue de différents acteurs (direction, encadrement, salariés, représentants du personnel) et dimensions (performance et conditions de travail)
- Repérer les compétences à développer en croisant les points de vue et les moyens d'investigation (entretiens d'explicitation, observation du travail, échanges entre salariés sur la base de supports filmés, photos)
- Le repérage des savoir-faire liés à l'expérience, souvent tacites, nécessite de passer par l'identification de situations de travail « complexes »

## ÉTAPE 2

### AGIR SUR LES DISPOSITIFS

- Mobiliser les acteurs concernés : ils doivent savoir, vouloir et pouvoir transmettre/acquérir des compétences
- En fonction des enjeux repérés et du type de compétences à développer, choisir une ou plusieurs modalités de formation s'appuyant sur les situations de travail : tutorat en situation réelle, simulation de situations de travail, groupes de résolution de problèmes, groupes d'analyse de la pratique professionnelle, etc.
- Élaborer de manière concertée un plan d'actions qui formalise le processus envisagé pour l'acquisition des compétences
- Aménager, voire simuler certaines situations de travail pour faciliter leur réalisation et les rendre plus apprenantes (décider d'avancer le lancement d'une production pour permettre de se former sur un produit particulier, allonger le temps d'une réunion d'analyse des défauts pour l'utiliser à des fins pédagogiques)

- Inclure dans le dispositif des temps de débriefing à distance du travail, essentiels dans le processus d'apprentissage
- Veiller à l'articulation des caractéristiques du dispositif avec l'organisation (disponibilité des acteurs, flexibilité de l'organisation) et les pratiques RH (définition de parcours, reconnaissance des compétences acquises)

## ÉTAPE 3

### AGIR SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES PRATIQUES DE MANAGEMENT

- Avoir une organisation souple qui autorise les aménagements, la réduction des exigences de production ou de qualité pour permettre les apprentissages
- Favoriser les pratiques de coopération au sein des collectifs de travail (management qui encourage l'entraide, l'agir ensemble, les échanges)
- Enrichir le contenu du travail (autonomie, responsabilité, partage d'informations, décloisonnement des unités de travail)

- Mettre les pratiques RH en cohérence avec les choix managériaux (reconnaissance du rôle de formateur et de soutien de l'encadrement)

## ÉTAPE 4

### ÉVALUER LA DÉMARCHE, SON IMPACT, SA PÉRENNISATION

- Prévoir les moments et moyens de l'évaluation
- S'appuyer sur des indicateurs permettant d'évaluer les acquis, l'évolution des parcours professionnels, et les impacts de la démarche (organisation du travail, pratiques RH, conditions de travail)
- Mettre en débat les liens possibles avec des indicateurs plus globaux (qualité, productivité, délais, santé)

- Intégrer les modalités d'évaluation dès la conception du dispositif
- Accompagner les effets produits sur l'organisation, les relations de travail, le management

## OUVRAGES

**Apprendre dans l'entreprise**, Étienne Bourgeois, Sandra Enlart, Presses universitaires de France, 2014, 240 p.

**La professionnalisation : acquérir et transmettre des compétences**, Patrick Conjard, Bernard Devin, Éditions de l'Anact, 2007, 159 p.

**Organisation du travail et développement des compétences : construire la professionnalisation**, Solveig Fernagu-Oudet, Michel Develay, Éditions L'Harmattan, 2007, 321 p.

## CHAPITRE D'OUVRAGE

**« Apprendre pour et par le travail : les conditions de la formation tout au long de la vie professionnelle »**,

La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail, Catherine Delgoulet Octares, 2012, pp. 45-74.

## ÉTUDES ET RAPPORTS

**Transfert des savoir-faire d'expérience, « Enseignements liés au suivi et à l'évaluation d'un projet FSE de l'OPCA Forcemat »**, Fabienne Caser, Patrick Conjard et al., Éditions de l'Anact, 2009, 81 p.

**Les organisations apprenantes : de l'ingénierie de formation à l'ingénierie des apprentissages**, Francis Morier, GARF, 2005, 56 p.

## ARTICLES

**« Les synergies travail-formation »**, Nicole Barges, Philippe Denimal, Christophe Guitton, Paul Santelmann, Pascal Simonet et al., Éducation permanente, n° hors-série, 2014, 192 p.

**« La révolution de l'entreprise apprenante »**, Daniel Belet, *L'Expansion management review*, n°110, 2003, pp. 80-85.

**« Développement des compétences. De la formation**

## AUX ÉDITIONS DE L'ANACT

**LE MANAGEMENT DU TRAVAIL : UNE ALTERNATIVE POUR AMÉLIORER BIEN-ÊTRE ET EFFICACITÉ AU TRAVAIL**  
Éditions de l'Anact, collection « Références »

L'auteur, Patrick Conjard, part de ce point : le travail et le management s'ignorent. Les systèmes d'organisation et de management tendent à minimiser, voire à nier, la subjectivité du travail. En reléguant le travail au second plan, le management a perdu sa fonction régulatrice. Les conséquences sont frappantes : sentiments de mal-être, désengagement, absentéisme, fragilisation du dialogue social, etc. Dans ce contexte, la question, longtemps ignorée, de l'influence du management sur les conditions de travail s'impose aujourd'hui à l'agenda social des entreprises. Des tentatives pour « manager autrement » émergent : formation des managers, participation des salariés, responsabilité sociale et environnementale, qualité de vie au travail... Pour l'auteur, elles sont toutefois peu ou pas satisfaisantes et se contentent souvent de répondre de façon dispersée en cherchant à répondre aux difficultés par des solutions partielles et locales. Pour dépasser ce constat, l'ouvrage appelle à un véritable changement de paradigme en proposant un nouveau cadre de compréhension et d'action : le modèle du management du travail. Il s'agit de revoir en profondeur le fonctionnement de l'entreprise. Pour Patrick Conjard, la réponse repose sur une conviction : le travail doit être appréhendé comme valeur fondatrice de l'entreprise. Au soutien de cette idée, les salariés doivent pouvoir agir et un cadre organisationnel et managérial nouveau doit les y encourager.

à l'organisation », Patrick Conjard, Bernard Devin, *Travail&Changement*, n° 290, 2003, pp. 7-18.

**« Une modélisation des processus et des stratégies d'apprentissage en situation de travail »**, Sandra Coulombe, *Savoirs*, n°29, 2012, pp.45-58.

**« Environnements capacitants, développement cognitif et possibilité de maintien dans l'emploi »**, Jean-Claude Marquie, *Retraite et Société*, n°59, 2010, pp. 103-116.

**« Apprendre du travail collectif à partir de la théorie de l'élaboration de l'action chez Alain Savoyant »**, Patrick Mayen, *Travail et Apprentissages*, n°5, 2010, pp. 55-72.

**« Les entreprises qui deviennent apprenantes sont plus performantes »**, Zahir Messaoudène, *Entreprise & Carrières*, n° 1245, 2015, pp. 35-39.

**« L'organisation apprenante préserve la santé au travail »**, Antoine Valeyre, *Entreprise & Carrières*, n° 853, 2007.

### Le management du travail

Une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail.

Patrick Conjard

Anact

sur le web ← sur anact.fr ←

En complément de ce numéro, découvrez de nombreuses ressources sur le site de l'Anact, notamment le dossier « Transfert des savoirs d'expérience ».  
[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

Le centre de ressources sur le développement des compétences pour les entreprises des Pays de la Loire, alimenté par l'Aract des Pays de la Loire, avec des expériences partagées, des conseils et des contacts :  
[www.demarchecompetence.com](http://www.demarchecompetence.com)

Le site de Soli, une association sans but lucratif qui réunit des entreprises, des consultants et des chercheurs, travaillant pour le développement d'organisations capables d'atteindre des buts élevés à la fois humanistes, pragmatiques et durables : [www.solifrance.org](http://www.solifrance.org)

Anact

L'AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

23 bis, rue de Turin 75008 Paris - impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-la-Pendue. Dépôt légal : 4<sup>e</sup> trimestre 2015. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 192, avenue Thiers-CS 800 31-69457 Lyon Cedex 06, tél. : 04 72 56 13 13, e-mail : travailetchangement@anact.fr

**TRAVAIL & CHANGEMENT**, une publication du Réseau Anact-Aract pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Hervé Lanouzière - directeur de la rédaction : Stéphanie Da Costa - directeur technique et scientifique : Olivier Mériaux. Contributeurs au dossier : Sinead Abbott, Fabienne Caser, Aline Dronne, Sidonie Khriel, Olivier Liaroutzos, Caroline Ragazzi. Réalisation All Contents - chef de projet : C. Girard ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : A. Djebali ; directeur artistique : A. Dubois ; illustratrice : S. Allard ; fabrication : R. Galvão -

23 bis, rue de Turin 75008 Paris - impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-la-Pendue. Dépôt légal : 4<sup>e</sup> trimestre 2015. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 192, avenue Thiers-CS 800 31-69457 Lyon Cedex 06, tél. : 04 72 56 13 13, e-mail : travailetchangement@anact.fr



**Les parcours professionnels : définition, cadre et perspectives**  
Olivier Mériaux

▷ **To cite this version:**

Olivier Mériaux. Les parcours professionnels : définition, cadre et perspectives. *Éducation permanente*, Paris : Documentation française, 2009, 4 (181), pp.11-21. <halshs-00655542>

**HAL Id: halshs-00655542**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00655542>**

Submitted on 30 Dec 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Les parcours professionnels : définition, cadre et perspectives

**La préoccupation croissante à l'égard des « parcours professionnels »**, dans les discours et les dispositifs des politiques emploi-formation, comme dans les stratégies et les outils de gestion des ressources humaines en entreprise, est d'abord à considérer comme un symptôme. Dans un article du *Monde*, Jean-Marie Luttringer (2006) avait résumé le paradoxe de la situation de manière frappante : « Il est attendu du "parcours" sens et sécurité dans un monde du travail envahi par la flexibilité, voire la précarité. Il est en quelque sorte une version moderne de la pierre philosophale, en ces temps troublés qui voient l'ordre ancien [du travail] se déconstruire sans que, dans le chaos de la dérégulation, émerge un ordre nouveau qui concilie compétitivité des entreprises et bien-être des personnes au travail. »

De fait, l'envahissement progressif de la notion de parcours professionnel signale à la fois la déstabilisation croissante de la relation salariale classique et la recherche tâtonnante d'une alternative : puisque l'entreprise ne peut plus garantir la « sécurité dans la subordination », puisque l'activité laborieuse tend à se détacher de l'emploi et de ses garanties statutaires collectivement définies<sup>1</sup>, alors ne reste plus aux personnes qu'à se prémunir individuellement contre les aléas en cultivant leur capacité à « naviguer » sur les marchés du travail. C'est l'image bien connue du « parachute » : si l'entreprise est aujourd'hui une compagnie aérienne qui ne peut plus garantir à ses passagers que l'avion dans lequel ils ont pris place arrivera à bon port, et si les Etats ne peuvent plus financer que des « filets de sécu-

OLIVIER MÉRIAUX, directeur de la stratégie et du développement du Groupe Amnyos Consultants (olivier.meriaux@amnyos.com).

1. Sur les caractéristiques du concept d'emploi, voir notamment les travaux d'Alain Supiot et de Marie-Laure Morin. Celle-ci rappelait que l'emploi « possède une double dimension. La première est juridique : l'emploi correspond d'abord à une position stable dans une organisation productive, dont le droit du travail organise la durabilité, au-delà de l'accomplissement d'une tâche particulière. Le contrat de travail est alors la source d'une relation individuelle, mais également collective. En donnant accès à un emploi, il donne aussi une place dans une organisation productive régie par des règles, lesquelles sont souvent désignées par le terme de « statut » [en référence au modèle de la fonction publique], qui assurent la protection du travail subordonné. La seconde dimension est sociale : occuper un emploi permet d'accéder à un ensemble de droits sociaux qui protègent le salarié contre les risques d'altération de sa capacité de gain » (Morin, 2003a).

rité » au ras du sol, le seul espoir des passagers est de se fabriquer un bon parachute et de s'exercer à la pratique du saut avant d'être complètement ankylosés.

La prolifération de la thématique du parcours professionnel est ainsi le symptôme d'un vaste mouvement de redéfinition des responsabilités respectives du salarié, de l'entreprise (des employeurs de manière générale) et des institutions publiques en matière de gestion des risques du travail et de l'emploi. « Par nature, le parcours ne renvoie pas à la sécurité mais davantage à la liberté et aux risques inhérents », notaient sobrement deux observateurs du droit de la formation (Luttringer et Willems, 2008). D'autres lectures, plus critiques, font le lien entre la généralisation de dispositifs plus ou moins coercitifs de « responsabilisation » des individus dans les années 2000 et « le nouveau gouvernement du risque » qui était au cœur de la « refondation sociale » promue par le MEDEF au milieu des années 1990 (Ewald et Kessler, 2000).

Ces lectures ont certes le mérite de réinterroger les implicites de la vision néoclassique du marché du travail qui informe le modèle de « flexicurité » (Ramaux, 2005) promu par les institutions européennes et accommodé en France sous le terme de « sécurisation des parcours » (Duclos et Kerbourc'h, 2006). Sceptiques sur les vertus d'un « au-delà de l'emploi » promu comme seule alternative permettant de préserver le noyau dur de l'Etat social, elles mettent en évidence le danger « de lâcher la proie du droit du travail pour l'ombre du droit des reconversions [...] au nom d'un supposé modèle d'emploi instable en voie de généralisation » (Ramaux, 2005). Mais ces interprétations tendent aussi à réduire les évolutions en cours à une « ruse néolibérale » là où on serait fondé à voir une redéfinition structurelle des fondements de la relation salariale, dans un environnement économique globalisé qui ne permet plus de faire tenir des compromis sociaux bâtis à l'échelle des Etats-nations et fondés sur un « simple » échange « sécurité contre subordination ».

L'image du parachute symbolise le passage d'une défense statique de l'emploi à une stratégie de défense active de la capacité des salariés à rester employables : l'employabilité constitue l'arrière-plan normatif commun aux diverses propositions visant à définir un « état professionnel des personnes » (Boissonnat, 1995) fondé sur un ensemble de droits attachés à l'individu (Supiot, 1999), et à reconfigurer les interventions sur le marché du travail pour construire des « marchés transitionnels » (Gazier, 1998 ; Schmid et Gazier, 2002 ; Gazier 2003) : « L'employabilité, comprise comme la possibilité de se maintenir dans l'emploi ou d'en changer, apparaît comme un élément-clé du risque de l'emploi, si l'on considère que ce risque, pour l'employeur comme pour le salarié, ne tient pas seulement à la durabilité d'un emploi donné compte tenu des aléas économiques, mais également aux capacités du salariés à suivre les évolutions de l'entreprise, ou à faire face aux mobilités volontaires ou subies qui peuvent jalonner la carrière de ce dernier » (Morin, 2003b).

Ces débats semblent aujourd'hui un peu datés. Si les controverses savantes persistent, c'est en mode mineur, tant le consensus semble solide sur le « nouvel agenda » des politiques publiques d'emploi et de formation. Le mot d'ordre de la « sécurisation des parcours » a cette vertu miraculeuse qu'il permet de réconcilier des visions au fond très contrastées du fonctionnement du marché du travail et des équilibres à trouver, dans l'intervention publique, entre responsabilisation des individus et construction de nouvelles garanties collectives : entre les approches qui visent à « équiper les individus pour le marché » et celles qui cherchent plutôt à « équiper le marché pour les individus » (Gautié, 2003), le compromis ne serait qu'affaire d'équilibre.

Cette convergence apparente concerne le champ politique aussi bien que celui des acteurs des relations sociales (Grimault, 2008) : nous verrons que la traduction de l'idée théorique de « sécurisation des parcours » dans des dispositifs opérationnels de « construction de parcours » a été largement impulsée en France par la voie du droit conventionnel, jusqu'à s'imposer comme le nouveau référentiel des politiques d'emploi-formation. Dans un second temps, on examinera les principaux réagencements nécessaires, dans les politiques publiques et l'organisation du dialogue social, afin que les principes de la sécurisation des parcours professionnels se concrétisent pour les salariés et pour ceux qui restent aux franges du marché du travail. Ce faisant, on aura montré comment la construction individuelle des parcours peut prendre appui sur les cadres d'action collective et les transformer, au-delà de l'affichage sémantique et des discours.

### **La lente émergence du parcours professionnel comme nouveau référentiel des politiques d'emploi-formation**

Longtemps considérée comme une construction intellectuelle et abstraite, l'idée de parcours professionnel s'est progressivement inscrite dans les pratiques à partir de 2003, sous l'impulsion du droit conventionnel de la formation professionnelle continue. C'est en effet dans ce champ que l'on trouve les éléments les plus solides pour définir le caractère distinctif du concept de parcours professionnel, tant du point de vue juridique que de celui de l'ingénierie opérationnelle.

La première pierre à l'édifice est l'accord national interprofessionnel (ANI) du 5 décembre 2003, au travers duquel les partenaires sociaux poursuivent deux objectifs essentiels : rendre le salarié davantage partie prenante de son évolution professionnelle et favoriser la reconnaissance de l'expérience. L'accord rompt avec la logique de la formation conçue comme une finalité en soi, et met au cœur des dispositifs de professionnalisation l'idée de combinaison individualisée des prestations en fonction des connaissances et des expériences de chacun. Malgré les limites inhérentes à tous les « grands accords » de niveau interprofessionnel,

L'ANI de 2003 pose les fondements d'une approche du parcours sous l'angle pédagogique, et initie un mouvement qui voit progressivement l'ensemble des politiques d'emploi et de formation se recomposer autour de ce nouveau référentiel. C'est ainsi que la formule « sécurisation des parcours professionnels » fait sa première apparition dans un accord interprofessionnel *via* l'ANI du 13 octobre 2005 sur l'emploi des seniors. Les signataires encouragent les entreprises à articuler un dialogue anticipateur sur la gestion des compétences et des carrières, et l'utilisation d'outils de gestion de compétences (droit individuel à la formation, bilan, validation des acquis de l'expérience, périodes de professionnalisation).

Les pouvoirs publics, quant à eux, ont apporté une contribution essentielle à la reconnaissance de la notion de parcours en révisant les conditions d'imputabilité des dépenses de formation et en reconnaissant, au-delà du stage et de l'action de formation, les parcours individuels et personnalisés comme catégories imputables au titre du financement de la formation par les entreprises. La circulaire DGEFP du 14 novembre 2006 prévoit ainsi que les parcours doivent faire l'objet d'une programmation globale, chaque personne suivant ensuite un cheminement individualisé qui ne comprend pas forcément l'ensemble des modules et des étapes prévus, en fonction de son niveau ou de sa progression personnelle. Il est également prévu que de tels parcours doivent faire l'objet d'une formalisation contractuelle préalable à leur mise en œuvre, dont le bénéficiaire individuel doit avoir connaissance.

Plus récemment, la thématique du parcours « sécurisé » a constitué le fil conducteur de la négociation sur la « modernisation du marché du travail » qui a débouché sur l'ANI du 21 janvier 2008. Le terme de « parcours » est utilisé à une vingtaine de reprises dans le texte de l'accord, associé à l'insertion, la formation, la mobilité professionnelle et géographique, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la rupture du contrat de travail, la portabilité des droits. Il comporte de nombreuses dispositions de principe visant une meilleure prise en compte des principes et des objectifs de la construction des parcours dans les politiques de formation et de gestion des mobilités. L'accord définit les bases d'un droit procédural du parcours, composé des droits d'initiative donnés au salarié à des moments déterminés de sa vie professionnelle et des obligations de procédures et de moyens mis à la charge de l'employeur ou d'un régime conventionnel de garanties sociales (assurance chômage, assurance formation...).

Enfin, l'accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009 témoigne jusque dans son intitulé (« ANI sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels ») de la place centrale qu'occupe désormais la notion de parcours dans le cadre de référence des politiques de formation continue. Le fait que le terme de « parcours » figure à 48 reprises (!) dans le texte de l'accord laisse clairement apparaître la volonté des signataires de redonner du sens et un

objet social consensuel à un système de formation professionnelle décrié pour son opacité et sa complexité.

## Les quatre dimensions du parcours professionnel

Cette accumulation n'est toutefois pas sans risques. Elle tend à produire de la confusion et des convergences en trompe-l'œil qui font rapidement buter les discours bien intentionnés sur la complexité des logiques d'action et des politiques publiques. On a donc sans doute intérêt, comme le proposaient deux experts du sujet (Luttringer et Willems, 2008), à distinguer, dans les usages du terme de parcours professionnel, quatre dimensions distinctes (qui se combinent de manière différente selon les contextes).

La dimension pédagogique renvoie à l'ingénierie de formation, et notamment à son individualisation, à travers la construction « d'un mode personnalisé et différencié d'apprentissage et d'acquisition des connaissances en fonction des caractéristiques individuelles du bénéficiaire » (CESR Rhône-Alpes, 2009).

La dimension « ingénierie des dispositifs » vise à fournir au parcours pédagogique sa possibilité opérationnelle, en combinant les règles et les dispositifs existants afin de produire un cadre juridique et financier « sécurisé » pour l'individu. Cette fonction d'ingénierie suppose un fort degré de technicité et une montée en compétences des acteurs intermédiaires [tels les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) dans le champ de la formation continue] afin que le coût de la complexité des dispositifs ne retombe pas sur les usagers eux-mêmes.

Aboutissement logique de la précédente, la dimension statutaire du parcours vise à apporter des solutions de continuité permettant à la personne en transition de traverser des espaces juridiques distincts. Parce qu'elles supposent d'activer des droits et des ressources contrôlés par des institutions jalouses de leur utilisation, les transitions professionnelles restent en effet souvent un « parcours » du combattant : « La question se trouve en effet posée de la possibilité même d'organiser des parcours professionnels sur l'ensemble de la vie active des personnes alors que le système institutionnel est éclaté et cloisonné, les individus relevant d'une institution particulière selon leur statut : en passant du statut de salarié à celui de chômeur indemnisé puis d'allocataire du RMI, on doit ainsi changer de référent (l'entreprise, l'UNEDIC, la collectivité locale) sans qu'un pôle unique puisse assurer la cohérence et la maîtrise du parcours. Les sphères du travail, de l'assurance chômage, de la formation et de l'assistance sont étanches, les systèmes de prescription et de gestion pluriels et non coordonnés » (Méda et Minault, 2005).

La dernière dimension est le parcours professionnel au sens de trajectoire sur le marché du travail, mais là encore, l'usage des mots n'est pas dénué d'ambiguïté : « Il s'agit soit du parcours a posteriori, tel que peut en rendre

compte le passeport formation qui recense les compétences développées dans le cadre de son parcours, soit du parcours a priori, sous forme de projet professionnel » (Luttringer et Willems, 2008). Plus généralement, on relève que tous les acteurs qui interviennent aujourd'hui dans la construction des parcours n'ont pas spontanément la même grille de lecture. Ainsi, là où le spécialiste de la santé au travail abordera le parcours professionnel sous l'angle rétrospectif de l'exposition à des facteurs de risque, le spécialiste de la gestion des compétences verra d'abord le parcours dans sa dimension prospective du projet. De plus, même si un climat trop consensuel permet rarement de l'explicitier, une certaine confusion persiste entre une conception normative du parcours (par rapport à une norme de référence qui ouvrirait un « droit au parcours » dans une logique de rattrapage) et une conception « positive », qui a parfois tendance à « naturaliser » les « accidents de parcours », sans forcément s'interroger sur les organisations ou les mécanismes de gestion qui peuvent en accroître la fréquence.

## Les enjeux opérationnels de la construction individuelle des parcours

16

Malgré toutes ces ambiguïtés et ces limites, c'est bien à partir du champ de la formation professionnelle des salariés que l'idée d'abord abstraite de parcours professionnels a progressivement reçu un contenu opérationnel. Ainsi la mise en œuvre de l'ANI de 2003 a-t-elle dessiné les critères distinctifs du parcours de professionnalisation, par contraste avec le modèle classique du « stage de formation » : une combinatoire personnalisée et contractualisée de manière souple, mobilisant des dispositifs déjà existants (séquences de formation modulaire personnalisées, validation des acquis de l'expérience, bilan de compétence, tutorat, droit individuel à la formation...), en vue d'accéder à l'emploi et/ou à une qualification reconnue. Plus généralement, la construction d'un parcours professionnel – qu'il s'agisse d'un parcours d'insertion, de mobilité professionnelle subie ou choisie – implique qu'il soit contractualisé, suivi, consolidé à des étapes prédéterminées, évalué, qu'il soit accompagné et qu'il puisse connaître des incidents.

Cette approche s'est également diffusée largement dans les politiques d'insertion sociale et professionnelle qui, ces dernières années, ont intégré des pratiques et des ingénieries pédagogiques orientées vers la construction de parcours personnalisés. Les notions de référent, d'individualisation, de contractualisation, sont désormais présentes dans la totalité des programmes publics d'insertion, même si leur opérationnalisation effective bute encore sur de nombreux obstacles matériels (des moyens d'accompagnement insuffisants) ou culturels (les cadres de référence professionnels des travailleurs sociaux).

De fait, qu'il s'agisse de la formation continue des salariés ou des politiques d'insertion sur le marché du travail, des parcours de mobilité « subis » ou des

parcours de mobilités « choisis », des révisions de grande ampleur apparaissent indispensables pour faire passer la gestion individualisée des parcours professionnels de la rhétorique à la réalité. Car le risque de l'incantation est aujourd'hui bien réel. Aussi populaire soit-elle dans les discours politiques ou syndicaux, la sécurisation des parcours ne se concrétise en effet que dans des pratiques trop embryonnaires. On le constate par exemple s'agissant de la prise en charge des salariés licenciés pour motif économique au travers de dispositifs d'accompagnement renforcé de type « contrat de transition professionnelle » ou « convention de reclassement personnalisée » : malgré l'importance des moyens d'accompagnement mobilisés, ces dispositifs de reclassement peinent à contrarier la sélectivité naturelle du marché du travail, à tel point qu'il est difficile aujourd'hui de faire la démonstration de leur impact propre et de leur capacité à contrecarrer les inégalités entre les publics les plus qualifiés et ceux qui ne disposent que d'un faible bagage valorisable sur le marché du travail (Bobbio et Gratadour, 2009).

S'agissant des « mobilités choisies », les difficultés sont d'un autre ordre. Dans un contexte d'affaiblissement des marchés du travail internes, les entreprises, dans leur immense majorité, restent bien incapables de concrétiser la « promesse de l'employabilité » qui tend à occuper une place centrale dans le contrat implicite qu'elles proposent à leurs salariés (Dany, 1997). Si la quasi-totalité des accords de branche conclus depuis 2004 se réfèrent à la notion de « parcours de formation », au niveau de l'entreprise, la définition opérationnelle de « parcours » de professionnalisation reste l'apanage de quelques grands groupes. Un bilan réalisé fin 2007 sur un échantillon d'entreprises ayant négocié un accord sur la formation professionnelle montre que la plupart des accords se sont avant tout concentrés sur la mise en œuvre du DIF, de l'entretien professionnel et du plan de formation<sup>2</sup>. Ils ont finalement peu traité du thème de la professionnalisation, ou alors pour reprendre les dispositions générales contenues dans les accords de branche. La période de professionnalisation reste bien souvent, pour les responsables de formation, une catégorie de financement et non pas une modalité pédagogique permettant de construire des parcours de formation individualisés, qui articulent plusieurs temps et plusieurs modalités d'acquisition. De même, les outils permettant de construire des parcours – bilans de compétences, passeport formation ou VAE – restent des sujets relativement peu évoqués.

Qu'il s'agisse d'aider les salariés à évoluer sur le marché du travail ou d'en faciliter l'accès à des personnes qui en sont sorties ou qui n'y sont jamais entrées, l'approche individuelle bute fréquemment sur l'absence ou sur la faiblesse d'une

2. Cf. l'étude réalisée par *Circé-Amnyos* pour le compte de la CFTD sur la mise en œuvre de la réforme de la formation dans les entreprises (septembre 2007).

fonction d'accompagnement de parcours dotée des compétences et des moyens adéquats. Les observations menées ces dernières années auprès d'une grande variété d'acteurs de la formation et de l'insertion montrent la nécessité de renforcer les ingénieries déployées pour accompagner les parcours d'accès à l'emploi ou à la qualification<sup>3</sup>. Ces investissements sont particulièrement nécessaires dans les phases de diagnostic et de choix afin de répondre à trois types de besoins :

- il s'agit d'une part de permettre à toute personne d'accéder à l'information sur les métiers, le marché du travail, l'évolution de l'emploi dans le périmètre de mobilité, géographique et fonctionnelle, qui est le sien. L'objectif est de garantir la transparence, la pertinence et l'accessibilité des informations utiles à la connaissance de la situation de l'emploi et des enjeux de son évolution ;
- il s'agit en second lieu de permettre aux individus d'analyser leurs acquis et d'identifier leurs besoins. L'objectif est d'aider chaque personne à se connaître, à analyser ses points faibles, ses atouts, ses potentialités. Cette prestation est essentielle : elle conditionne la capacité de l'individu à déduire ses besoins d'un choix à effectuer ;
- les initiatives qui visent spécifiquement l'aide au diagnostic et au choix s'efforcent également de permettre aux individus d'identifier des ressources et des prestations mobilisables. La finalité est ici d'aider tout individu à repérer les acteurs, les dispositifs et les interlocuteurs susceptibles de lui apporter une aide dans le cadre de son parcours.

Si la construction des parcours appelle la constitution de savoirs spécifiques et l'émergence d'un métier d'« accompagnateur de parcours », il est clair que la structuration de cette fonction ne s'opère pas dans des conditions identiques selon que l'on se situe dans le champ des politiques d'emploi ou dans la gestion des ressources humaines en entreprise. Il est ainsi inévitable, dans un contexte d'« activation » des politiques d'indemnisation du chômage, que « le contrôle s'invite dans l'accompagnement » (Lab'ho, 2006), provoquant des conflits de logique qui parfois viennent fortement remettre en cause le sens même de la notion de parcours professionnel.

## **Combiner une action sur les personnes et une action sur les marchés du travail**

La difficulté majeure à laquelle se heurte l'ambition de construire des parcours professionnels réside aujourd'hui dans le fait qu'elle ne pourra pas se concrétiser simplement en « équipant » davantage les individus en compétences.

3. On se base ici sur la capitalisation des missions réalisées par le cabinet *Amnyos consultants* depuis plus de quinze ans dans le champ des politiques d'emploi, d'insertion et de formation professionnelle.

Ce constat est fortement apparu à travers l'étude réalisée par *Ammyos* en 2007 pour alimenter la réflexion du groupe de travail du Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie (CNFPTLV) sur la sécurisation des parcours professionnels : axée au départ sur la contribution des politiques de formation à la sécurisation des parcours, l'étude de plusieurs dizaines de cas pratiques a rapidement révélé que les démarches les plus efficaces étaient celles qui parvenaient à rendre opérationnelles des approches « intégrées », visant à agir simultanément sur les capacités des individus à évoluer sur le marché du travail et sur la capacité des organisations de travail à faire le meilleur usage des compétences, et à les entretenir sur la durée.

Doter les individus de compétences pour qu'ils puissent évoluer plus facilement sur le marché du travail ne répond en effet qu'à une partie des enjeux de sécurisation des parcours. Les financeurs de la formation professionnelle ont souvent appris à leurs dépens que l'investissement dans la formation des jeunes ou des salariés peut rapidement être dilapidé si les organisations de travail n'offrent pas des conditions adéquates pour utiliser les compétences, les valoriser, les reconnaître, les adapter à l'évolution des organisations et des technologies. Encore faut-il que les employeurs – entreprises privées ou administrations publiques – assument leurs responsabilités et possèdent eux-mêmes la capacité à gérer l'emploi et les compétences de manière adéquate. Or, on sait bien que très peu de ces organisations de travail sont réellement capables de définir des stratégies de gestion des ressources humaines cohérentes, anticipatrices, dans lesquelles les politiques de formation peuvent s'inscrire.

De nombreux outils existent en effet pour accompagner les entreprises dans une meilleure gestion des parcours des salariés, notamment les dispositifs d'appui à la GPEC et les instruments créés au plan interprofessionnel par les accords sur la formation professionnelle (bilans de compétences et entretiens). Mais de nombreux efforts restent à faire pour élargir l'utilisation de ces ressources aux entreprises qui en ont le plus besoin, c'est-à-dire les PME et TPE. La mise en œuvre de ces instruments suppose une capacité prévisionnelle et des compétences, notamment en termes d'ingénierie des ressources humaines, dont la plupart des entreprises sont largement démunies. Même si le néologisme reste encore barbare, la construction de « l'employeurabilité » des entreprises – complément logique et indispensable à l'employabilité des personnes – constitue d'ores et déjà un enjeu partagé par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux.

L'un des obstacles majeurs pour mettre en œuvre ce « double accompagnement », de la personne d'une part, de l'entreprise d'autre part, réside dans le fait que nos systèmes d'action publique restent profondément structurés par l'opposition entre des approches « sociales » et « économiques » de la gestion des compétences. Les projets que l'on voit émerger aujourd'hui sur le volet « gestion des compétences » des pôles de compétitivité offrent au contraire des

exemples intéressants de démarche combinée. Mais c'est aussi le cas, pour des populations de personnes (et d'entreprises) très différentes, des démarches initiées par les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification.

De manière plus générale, le panorama des initiatives actuellement engagées sous l'intitulé de la « sécurisation des parcours » démontre que ces politiques parviennent d'autant mieux à sécuriser les trajectoires individuelles qu'elles sont pensées en lien avec l'évolution des emplois et des compétences, et qu'elles permettent une prise en compte concrète des modes d'organisation du travail. Cette prise en compte est « naturelle » dans les projets visant à faciliter l'insertion et les parcours professionnels de populations dont l'intégration requiert un certain degré d'adaptation des organisations de travail : travailleurs handicapés, seniors, femmes (dans des métiers « masculins »), etc. Mais au-delà de ces publics spécifiques, les exigences de la sécurisation des parcours devraient conduire les acteurs des politiques du marché du travail à « redécouvrir » l'importance des facteurs liés au travail concret et à ses conditions d'exercice dans le temps.

Enfin, pour que la construction des parcours s'inscrive davantage dans des cadres collectifs, il apparaît indispensable d'adapter les modalités du dialogue social. Il existe aujourd'hui, au niveau régional et au niveau des territoires, d'importantes marges de manœuvre institutionnelles et juridiques pour contribuer, par des formes variées de dialogue social, à rendre plus opérationnelle l'idée de sécurisation des transitions professionnelles. Au travers d'initiatives comme les accords territoriaux sur le travail des saisonniers, la démonstration a été faite que la négociation territorialisée pouvait répondre à des besoins tant pour les salariés que pour les entreprises, besoins mal pris en compte de par l'architecture du système de négociation collective. Si l'utilité du développement de la négociation territoriale dans la perspective de sécurisation des parcours est avérée, des questions demeurent quant à la portée des innovations locales, dès lors que les grands paramètres qui conditionnent des transitions professionnelles sécurisées demeurent hors de portée du local : législation du travail (contrats de travail), garanties collectives en matière d'assurance-chômage ou de formation professionnelle, etc.

La perspective de sécurisation des parcours conduit à rechercher une articulation plus étroite entre politique de formation, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et performance de l'entreprise. Mais si tout le monde s'en dit aujourd'hui convaincu, force est de constater que les pratiques n'évoluent que très lentement, malgré un renforcement continu de l'arsenal juridique et des moyens dont peuvent bénéficier les entreprises [engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC), appui à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)]. Des évolutions réglementaires seront encore nécessaires mais il revient aussi aux partenaires sociaux de contribuer à l'évolution des mentalités pour faire en sorte que le dialogue social au sein des entreprises constitue un point d'appui pour anticiper le changement. ◆

## Bibliographie

- BOBBIO, M. ; GRATADOUR, C. 2009. « Le reclassement professionnel des salariés licenciés pour motif économique ». *DARES, Premières informations/Premières synthèses*. N° 43-3.
- BOISSONNAT, J. 1995. *Le travail dans vingt ans. Rapport au Commissariat au Plan*. Paris, Odile Jacob.
- CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL RHÔNE-ALPES. 2009. *L'individualisation des parcours de formation professionnelle en Rhône-Alpes*.
- DANY, F. 1997. *La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ? Construction d'un cadre de l'analyse d'évolution des pratiques de gestion des cadres*. Université Lyon 3, thèse de doctorat en sciences de gestion.
- DUCLÓS, L. ; KERBOURC'H, J.-Y. 2006. *Organisation du marché du travail et « flexicurité » à la française*. Centre d'analyse stratégique, document de travail.
- EWALD, F. ; KESSLER, D. 2000. « Les noces du risque et de la politique ». *Le débat*. N° 109, p. 55-72.
- GAUTIÉ, J. 2003. *Quelle troisième voie ? Repenser l'articulation entre marché du travail et protection sociale*. Centre d'études de l'emploi, document de travail n° 30.
- GAZIER, B. 1998. « Ce que sont les marchés transitionnels ». *Dans* : J.-C. Barbier ; J. Gautié (dir. publ.). *Les politiques de l'emploi en Europe et aux Etats-Unis*. Paris, PUF.
- GAZIER, B. 2003. *Tous sublimes. Pour un nouveau plein emploi*. Paris, Flammarion.
- GRIMAULT, S. 2008. « Sécurisation des parcours professionnels : analyse comparative des positions syndicales ». *Travail et emploi*. N° 113, p. 75-89.
- LABH'0. 2006. *Quand le contrôle s'invite dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi*. Laboratoire des hommes et des organisations, groupe Adecco.
- LUTTRINGER, J.-M. 2006. « Bâtir le parcours professionnel ». *Le Monde*. 21 février.
- LUTTRINGER, J.-M. ; WILLEMS, J.-P. 2008. *Sécurisation des parcours professionnels. Réflexions juridiques à propos d'un oxymore*. AEF. 11 juillet.
- MÉDA, D. ; MINAULT, B. 2005. *La sécurisation des trajectoires professionnelles*. DARES, document d'études n° 107.
- MORIN, M.-L. 2003a. « Le risque de l'emploi ». *La revue de la CFDT*. N° 3, p. 19.
- MORIN, M.-L. 2003b. « Compétences, mobilité et formation professionnelle, repères juridiques pour une réforme ». *Travail et emploi*. N° 95, p. 27-40.
- SCHMID, G. ; GAZIER, B. (dir. publ.). 2002. *The Dynamics of Full Employment. Social Integration through Transitional Labour Markets*. Edward Elgar.
- SUPIOT, A. (dir. publ.). 1999. *Au-delà de l'emploi. Rapport pour la Commission européenne*. Paris, Flammarion.
- RAMAUX, C. 2005. « Sécurité sociale professionnelle » ou « sécurité emploi-formation » : *une solution au chômage en trompe-l'œil?* ». Université Paris 1, Matisse.

# Formation emploi

Revue française de sciences sociales

113 | janvier-mars 2011 :

La flexicurité à l'aune de l'approche par les capacités

## Sécurisation des parcours et liberté professionnelle : de la « flexicurité » aux capacités

*Greater career security and professional freedom: from "flexicurity" to capabilities*

*Laufbahnsicherung und berufliche Freiheit: von der « Flexicurity » zur « Capability »*

*Protección de los itinerarios y libertad profesional : de la « flexiguridad » a las capacidades*

PASCAL CAILLAUD ET BÉNÉDICTE ZIMMERMAN

p. 33-48

### Résumés

Français English Deutsch Español

À partir d'une double approche juridique et sociologique, cet article analyse, dans un premier temps, la transposition dans le droit français des concepts européens de *Flexicurity* et de *lifelong learning*. Il confronte ensuite les droits formels à leur mise en œuvre par les entreprises, à partir de deux enquêtes qualitatives sur le développement professionnel des salariés, menées en 2005 et 2009. L'approche par les capacités de A. Sen est mobilisée pour définir la formation conjointement en termes de choix, de potentiel de développement et de pouvoir de réalisation. Une telle définition ouvre sur la notion de développement professionnel, à travers laquelle les auteurs identifient une autre manière d'articuler flexibilité et sécurité, accordant aux conditions de réalisation du travail un rôle tout aussi décisif qu'aux conditions d'emploi.

Taking a two-pronged legal and sociological approach, this article starts by analysing the transposition into French law of the European concepts of *flexicurity* and *lifelong learning*. It goes on to compare the formal laws with their practical application by companies, based on two qualitative surveys of the professional development of employees, conducted in 2005 and 2009. Amartya Sen's capability approach is employed to define training jointly in terms of choice, development potential and achievability. A definition of this kind opens up the concept of professional development, through which the authors identify a different way of articulating flexibility and security, giving the conditions of performing a job as important a role as the conditions of employment.

Ausgehend von einem zweifachen – nämlich juristischen und soziologischen – Ansatz wird in diesem Artikel zunächst die Umsetzung der europäischen Konzepte Flexicurity und Lifelong Learning ins französische Recht analysiert. Anschließend werden die formellen Rechte ihrer Einführung durch die Unternehmen anhand von zwei qualitativen Umfragen über die berufliche Entwicklung von Arbeitnehmern überprüft, die zwischen 2005 und 2009 durchgeführt wurden. Der Capability Approach von A. Sen wird herangezogen, um die Ausbildung unter gemeinsamer Einbeziehung von Wahlfreiheit, Entwicklungspotenzial und Verwirklichungsvermögen zu definieren. Eine solche Definition führt zu einem Begriff der beruflichen Entwicklung, den die Autoren über eine andere Verflechtung zwischen Flexibilität und Sicherheit identifizieren und bei dem die Bedingungen für die Durchführung der Arbeit eine ebenso entscheidende Rolle spielen wie die Beschäftigungsbedingungen.

A partir de un doble enfoque jurídico y sociológico, este artículo analiza en un primer momento la transposición al derecho francés de los conceptos europeos de *flexicurity* y *lifelong learning*. Confronta luego los derechos formales con su aplicación por parte de las empresas, a partir de dos encuestas cualitativas sobre el desarrollo profesional de los asalariados, realizadas en 2005 y 2009. El enfoque de las capacidades de A. Sen se utiliza para definir la formación conjuntamente en términos de opciones, potencial de desarrollo y poder de realización. Semejante definición abre sobre la noción de desarrollo profesional, a través de la cual los autores identifican otra manera de articular flexibilidad y seguridad, acordando a las condiciones de realización del trabajo un papel tan decisivo como el de las condiciones de empleo.

## Entrées d'index

**Mots-clés** : Approche par les capacités, cheminements professionnels, droit individuel à la formation, sécurisation des parcours professionnels

**Keywords** : Capabilities approach, flexicurity, individual right to training, occupational paths

**Schlagwörter** : Absicherung der Berufsverläufe, beruflicher Werdegang, Der Handlungsfähigkeitsansatz

**Palabras claves** : derecho individual a la formación, Enfoque de las capacidades, flexiseguridad, recorrido profesional

**Index JEL** : M54 - Labor Management (team formation; worker empowerment; job design; tasks and authority; job satisfaction), J62 - Job; Occupational; and Intergenerational Mobility

## Texte intégral

La mise en œuvre française de la flexicurité comme de la formation tout au long de la vie privilégie la formation liée au poste de travail et au maintien dans l'emploi. L'approche par les capacités permet de dessiner un scénario alternatif d'articulation entre sécurité et flexibilité, fondé sur la liberté professionnelle.

- 1 En 2007, la Commission européenne énonce les principes d'une politique commune de « flexicurité » en tant que « *stratégie intégrée visant à améliorer simultanément la flexibilité et la sécurité sur le marché du travail* ». L'objectif est de renforcer conjointement la flexibilité économique et la réussite des « *changements (les « transitions ») dans la vie : entre le système éducatif et le monde du travail, entre les emplois, entre le chômage ou l'inactivité et le travail, entre le travail et la retraite. (...) Il s'agit de faciliter la progression des travailleurs vers de meilleurs emplois, de favoriser la "mobilité ascensionnelle" et le développement optimal des talents* » (Commission européenne, 2007, p. 5). La flexicurité ainsi définie n'a donc pas simplement vocation à combiner flexibilité et sécurité ; elle promeut une flexibilité à double sens, favorable à l'entrepreneur et au salarié ; une flexibilité qui consacre non seulement la liberté d'entreprendre, mais encore la liberté de travailler et de se développer professionnellement. À cette fin, la Commission identifie quatre composantes d'une politique commune

de flexicurité : 1. la « *souplesse et la sécurisation des dispositions contractuelles* », 2. « *des stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie* », 3. « *des politiques actives du marché du travail efficaces* », 4. « *des systèmes de sécurité sociale modernes* » (Idem, pp. 5-6).

- 2 Ces composantes se concentrent sur des dimensions juridiques et institutionnelles – l'emploi, la formation, les politiques du marché du travail et de protection sociale –, mais placent au second rang l'articulation de la flexibilité et de la sécurité dans l'activité même de travail. Notre hypothèse est qu'une telle architecture ne rompt pas avec le schéma dual qui situe la flexibilité du côté de l'entreprise, dans la sphère économique, et la sécurité du côté du travailleur, dans la sphère sociale ; schéma en vertu duquel la sécurité constitue un amortisseur externe des conséquences sociales de la flexibilité des entreprises. Asymétrique, une telle conception réduit l'objectif d'une flexibilité à double sens à un vœu pieux, tout en dédouanant les entreprises de leurs responsabilités en matière de sécurité et de développement professionnel des salariés.
- 3 Nos recherches montrent au contraire que l'entreprise est un maillon essentiel pour articuler flexibilité et sécurité, dès lors que l'on conçoit ces deux dimensions orientées à la fois vers l'entreprise et les salariés. La sécurité des salariés ne se joue pas seulement dans l'emploi et l'aménagement de transitions sur le marché du travail ; elle se forge aussi dans le travail à proprement parler et les possibilités de développement professionnel qu'offre ce dernier. La précarité n'est pas seulement liée à l'emploi et sa forme juridique – au type de contrat notamment ; elle découle aussi des conditions concrètes de travail qui peuvent être source de développement ou au contraire de vulnérabilité professionnelle. La flexibilité externe est la principale cible des politiques européennes ; dès lors, il nous semble indispensable de considérer également la flexibilité interne à l'entreprise et de mieux thématiser les liens entre le parcours des salariés à l'intérieur de l'entreprise et leur devenir sur le marché externe.
- 4 L'objectif de notre propos est double. Il s'agit, dans un premier temps, d'analyser la transposition, dans le droit français, du deuxième pilier de la flexicurité relatif à l'apprentissage tout au long de la vie. La législation française préfère à *flexicurity* la notion de « sécurisation des parcours », à *lifelong learning* celle de « formation professionnelle » ; elle introduit par ailleurs l'idée de « liberté contractuelle ». Après l'analyse de cette traduction sémantique et juridique, nous confronterons, dans un second temps, les droits formels qui en résultent à leur mise en oeuvre par les entreprises et leurs conséquences pour les salariés. Nous mobiliserons deux enquêtes qualitatives sur le développement professionnel des salariés, menées en 2005 et 2009 auprès de treize entreprises françaises<sup>1</sup>. Ces enquêtes montrent que les droits à la formation contribuent à la sécurité et à la mobilité du travailleur à condition que leur mise en oeuvre ouvre un espace de liberté professionnelle que nous caractériserons par l'existence avérée de capacités de développement professionnel, au sens de l'approche par les capacités initiée par A. Sen.

## De la flexicurité à la sécurisation des parcours

- 5 Les réformes appelées à être mises en place dans le cadre de la flexicurité portent aussi bien sur les structures générales des systèmes de formation que sur les entreprises ou les droits des personnes. Or, selon les articles 149 et 150 du Traité instituant la Communauté européenne, ces champs relèvent exclusivement des compétences juridiques des États. Par conséquent, la flexicurité et la

formation tout au long de la vie relèvent, au niveau européen, de la « méthode ouverte de coordination » (MOC). Celle-ci ne produit pas des actes juridiques communautaires contraignants, mais une « littérature grise » (communications, recommandations, avis et résolutions) qui vise la convergence des politiques nationales par le biais d'obligations de résultats assumées par les États (Pochet, 2004). Une double transposition des textes européens en droit national est donc nécessaire : transposition des concepts, d'une part, transposition des dispositifs promus par les politiques communautaires, d'autre part.

## Une transposition aménagée des concepts dans le droit français

- 6 *Lifelong learning* comme *flexicurity* sont deux anglicismes, apparus, pour le premier, dans les sphères d'experts internationaux (Hasan, 1997), pour le second, dans les politiques publiques portant sur le marché du travail, aux Pays-Bas, puis au Danemark (Gaudu, 2008). Progressivement intégrées dans les politiques communautaires, ils font l'objet d'adaptations tant linguistiques que conceptuelles dans leur mise en œuvre par le droit français.

### *Flexicurity : une terminologie écartée du droit*

- 7 Ce néologisme est né de la contraction des deux termes de *flexibility* et de *security*. La notion de sécurité est bien établie dans le langage du droit, notamment français : la santé et la sécurité physique des travailleurs – sécurité dans le travail – est au principe des premières règles du droit du travail, qu'il s'agisse des droits nationaux ou de l'embryonnaire droit social européen<sup>2</sup>. Son périmètre fut progressivement étendu à la « *sécurité par le travail* » (Supiot, 2002) qui pose la question de la subsistance du travailleur et de sa sécurité économique : droit au salaire, à la continuité des revenus face à certains événements (chômage, maladie, âge...). Cette deuxième acception de la sécurité du travailleur (capacité physique de travailler (Deakin et Supiot, 2010)) est visée dans le concept de flexicurité, mais de manière restrictive. En effet, au sens large, la sécurité par le travail a conduit au développement de législations qui stabilisent la relation de travail (congés, suspension, protection et maintien du contrat). Or telle n'est pas la finalité de la sécurité dans la flexicurité qui vise la réussite des transitions tout en « *aidant les travailleurs à s'adapter et accepter le changement* » (Commission européenne, 2007).
- 8 Le terme de flexibilité a longtemps été frappé d'irrecevabilité politique en France. En 1997, Martine Aubry, alors ministre du Travail, considère qu'il s'agit d'un vilain mot qu'il vaut mieux remplacer par « *souplesse* » ; cette option a prévalu dans la version française des résolutions pour l'emploi du Sommet européen du Luxembourg de novembre 1997. De même, Jacques Chirac, une fois Président de la République, fait savoir que « *la connotation antisociale du mot flexibilité ne (lui) plaît guère* »<sup>3</sup>. Face à ces réticences, plutôt que de flexibilité, le droit français use du concept de liberté contractuelle ou professionnelle (Gaudu, 2008), aussi bien pour l'employeur que pour le salarié. De même, en lieu et place du concept binaire de flexicurité<sup>4</sup>, il préfère accentuer la composante de sécurité à travers la « *sécurisation des parcours professionnels* », dans un rapprochement sémantique avec la Sécurité Sociale, perçue comme une conquête sociale.
- 9 La notion de parcours renvoie de manière euphémisée, dans la version française, à l'idée de mobilité et de flexibilité. Elle signifie, dans son sens le moins restrictif, une continuité de l'expérience et des droits par-delà la diversité des

statuts et l'instauration de passerelles entre les différentes situations de la vie active : entre différents emplois, des périodes d'activité et d'inactivité, de formation ou de chômage. Son introduction dans le langage juridique n'est pas l'apanage du droit de la formation professionnelle. On trouve le terme, dès le début des années 80, dans les textes relatifs à l'éducation et à l'insertion professionnelle<sup>5</sup>. Cette législation porte essentiellement sur la mise en œuvre de politiques publiques qui, sans créer de droits subjectifs<sup>6</sup>, n'en témoigne pas moins d'une volonté du législateur d'intégrer, dans un statut juridique cohérent, un certain nombre d'actes et de dispositifs juridiques interdépendants, convergeant vers un même but. La difficulté de traduire concrètement la notion de parcours en termes de droit subjectif de la personne, que l'on qualifie aujourd'hui de droit opposable, explique sans doute, sinon la réticence initiale du moins le faible recours du législateur à un mot pourtant fortement répandu dans le discours public.

- 10 Antérieurement à toute consécration conventionnelle ou législative, la notion de parcours professionnel fut utilisée par la Cour de cassation dans un contentieux relatif aux dérogations au principe « travail égal, salaire égal ». Aux yeux du juge français, les « parcours professionnels spécifiques » des salariés accomplissant pourtant la même prestation de travail, peuvent néanmoins justifier qu'ils ne perçoivent pas la même rémunération<sup>7</sup>. Les partenaires sociaux vont finalement porter cette notion dans le langage juridique (Luttringer et Willems, 2007), à travers la promotion du « *parcours de formation* » (préambule de l'Accord national interprofessionnel [ANI] du 5 décembre 2003), puis finalement du « *parcours professionnel* »<sup>8</sup>. La transposition de ces accords a eu pour effet d'intégrer la notion au niveau législatif. Cependant, le caractère hétérogène des parcours qui mêlent aussi bien formation professionnelle, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) que mécanismes de retour à l'emploi, ne permet pas de concevoir le « parcours professionnel » comme un dispositif unique et commun à tous les statuts d'actifs (salariés, agents publics, demandeurs d'emplois), mais plutôt comme un encadrement juridique de dispositifs parcellaires souvent complexes (Vatinet, 2007).

### *Lifelong learning : le prisme réducteur de la formation professionnelle tout au long de la vie*

- 11 Selon les textes européens, le *lifelong learning*<sup>9</sup> doit couvrir la vie entière, depuis la période préscolaire jusqu'à l'âge de la retraite, incluant l'éventail complet de l'éducation et de la formation formelle, non formelle et informelle<sup>10</sup> (Commission européenne, 2001). Mais l'absence de caractère obligatoire de cette définition donne lieu à des mises en œuvre nationales contrastées. En France, en 2003, les organisations patronales et syndicales signent l'ANI « relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle ». La formation y est conçue de manière restrictive en référence à un type de public (les salariés) et une période au cours de laquelle ce public sera amené à se former (toute la vie professionnelle) ; et ce au détriment d'une conception plus extensive qui dépasserait les frontières liées au statut des personnes et aux âges de la vie. C'est d'ailleurs dans la formulation révisée de « formation professionnelle tout au long de la vie » que la notion intègre l'ordre juridique français avec la loi de 2004, au motif qu'elle « *est celle utilisée par les textes européens et doit être à ce titre maintenue* »<sup>11</sup>, quand bien même le contenu de la loi et son spectre d'application, qui eux n'ont pas été révisés, ne satisfont pas à l'ambition de la formulation européenne.
- 12 En effet, telle qu'elle est définie par le législateur<sup>12</sup>, la « formation

professionnelle tout au long de la vie » s'inscrit dans un objectif uniquement professionnel : actualiser des connaissances et des compétences favorisant l'évolution professionnelle de chaque personne et, depuis 2009, progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle<sup>13</sup>. Beaucoup plus large, l'acception européenne du *lifelong learning* doit permettre de poursuivre une formation dans « *une perspective personnelle, physique, sociale ou en vue d'un emploi* » (Commission européenne, 2001).

## Formation, sécurisation des parcours et liberté professionnelle

- <sup>13</sup> Si la mise en œuvre française de la flexicurité<sup>14</sup> accentue la « sécurisation des parcours professionnels », elle sollicite aussi le concept juridique de liberté professionnelle, entendu au sens de liberté contractuelle, c'est-à-dire du renforcement de la liberté des parties au contrat de travail (Gaudu, 2008), notamment d'aménager les modalités de départ et d'exécution de la formation. Mais cette liberté ne s'oriente pas vers la création d'un droit individuel à la formation qualifiante qui constituerait pourtant un fondement décisif de la liberté professionnelle.

### *Formation et sécurisation des parcours professionnels*

- <sup>14</sup> Invoquée pour répondre à « *l'insécurité de l'emploi, l'insécurité des parcours professionnels, l'insécurité des modes de ruptures du contrat de travail, l'insécurité du droit, tout simplement* » (Favenec-Héry, 2007), l'idée de sécurisation reste floue. Initialement sollicitée pour réduire les risques liés aux transitions professionnelles, en conférant aux salariés ou aux demandeurs d'emploi des droits d'accès à des dispositifs<sup>15</sup> (Gaudu, 2008), la « sécurisation des parcours professionnels » s'est plus récemment orientée vers l'instauration d'un mécanisme de collecte de fonds. Ainsi, l'ANI du 9 janvier 2009 a créé le fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP). Ce fonds a pour objet d'apporter des ressources supplémentaires pour la formation de publics cibles, par des mécanismes de contractualisation et de cofinancements. Concrètement, il s'agit d'abonder et de renforcer le financement de dispositifs déjà existants de qualification et de requalification.
- <sup>15</sup> L'introduction de la sécurisation des parcours dans le droit français n'a entraîné ni droit personnel nouveau, ni dispositif supplémentaire d'accès à la formation. Tout au plus, les partenaires sociaux et le législateur de 2009, prenant conscience de l'insuffisance de la transférabilité du DIF (droit individuel à la formation) ont-ils introduit sa portabilité afin d'offrir une possibilité au salarié d'en bénéficier après la rupture de son contrat, soit auprès de son nouvel employeur, soit en tant que demandeur d'emploi. De prime abord, ce mécanisme pourrait être analysé comme l'ébauche d'un dispositif individuel de sécurisation, voire d'un droit personnel lié au travailleur lui-même, plus qu'à son statut (Maggi-Germain et Caillaud 2007). Mais la façon dont la portabilité du DIF a été envisagée consacre une procédure contractuelle plus qu'un réel droit individuel. Sa mise en œuvre ne repose pas sur un droit discrétionnaire de son titulaire mais nécessite l'accord impératif du nouvel employeur, ou, dans le cas d'un demandeur d'emploi, l'avis du référent chargé de l'accompagnement<sup>16</sup>.
- <sup>16</sup> Cela signifie-t-il que le droit de la formation professionnelle ne peut donner consistance à la notion de sécurisation autrement que par l'apport de financements ? La jurisprudence permet de nuancer le propos. Depuis 1992, se

fondant sur l'article 1134 du Code civil selon lequel « *les conventions doivent être exécutées de bonne foi* » par les parties, la Cour de Cassation fait peser sur l'employeur un devoir d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois<sup>17</sup>. Cette obligation, transposée dans le code du travail par la loi Aubry II<sup>18</sup>, a été étendue par la loi du 4 mai 2004. Celle-ci impose à l'employeur « *d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail* », mais également de « *veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations* »<sup>19</sup>. Peut-on ici parler de sécurisation des parcours professionnels ? La réponse nous semble être positive puisqu'il s'agit de sécuriser la relation de travail et d'en éviter la rupture (Maggi-Germain, 2008), en considérant que l'absence de formation, entendue au sens large, constitue un préjudice spécifique pour lequel le salarié doit être indemnisé<sup>20</sup>.

## Formation et liberté contractuelle

- 17 À partir de la loi de 1971<sup>21</sup>, le départ en formation du salarié s'inscrit dans le cadre du contrat de travail. Lorsque le salarié est demandeur de la formation et ne se trouve pas en mesure d'effectuer sa prestation de travail, le contrat de travail est suspendu dans le cadre du congé individuel de formation (CIF – congés individuel de formation). À l'inverse, lorsque la formation est à l'initiative de l'employeur, elle est assimilée à du travail effectif, le départ en formation étant alors un ordre. Depuis le début des années 2000, cette conception a progressivement été reconsidérée par des réformes qui renforcent la liberté du salarié et de l'employeur de conclure des accords sur les modalités du départ, de la prise en charge et de la reconnaissance de la formation. Ainsi, le Plan de formation et le DIF prévoient dorénavant la possibilité que la formation s'exécute, en partie (Plan de formation) ou en totalité (DIF), hors du temps de travail effectif du salarié, dès lors que celui-ci exprime son accord par écrit.
- 18 Pour justifier l'introduction de ces accords spécifiques dans le contrat de travail, le législateur invoque le bénéfice professionnel et financier que le salarié peut retirer de la formation. D'abord, ces accords visent des actions de développement de compétences (Plan) ou d'actions de promotion, d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances (DIF), c'est-à-dire de formations bénéficiant au salarié, qu'il pourra faire valoir dans le cadre d'une mobilité. Ensuite, ce temps personnel est désormais indemnisé par le versement d'une allocation de formation qui, si elle n'est pas du même niveau que la rémunération habituelle, n'en constitue pas moins une évolution par rapport à la législation antérieure. Enfin, l'employeur doit prendre des engagements sur la reconnaissance de la formation en accordant au salarié une priorité d'accès aux postes correspondant aux connaissances acquises.
- 19 On peut toutefois douter de l'équilibre de ce type d'accord. D'une part, il s'inscrit dans une relation de subordination. Dans quelle mesure le salarié est-il en situation d'égalité juridique avec son co-contractant, quand il accepte d'investir de son temps personnel ? Il est difficile de vérifier si son accord ne résulte pas d'une contrainte de fait. L'engagement patronal sur la reconnaissance de la formation doit lui aussi être relativisé. En effet, la priorité d'accès à un poste, limitée à un an, repose sur la volonté de l'employeur, seul juge de l'aptitude d'un salarié à satisfaire les exigences d'un emploi. D'autre part, on peut contester la conception selon laquelle la formation du plan est désormais un avantage quasi-contractuel pour le salarié, alors qu'elle relevait traditionnellement de la responsabilité de l'employeur.

## *L'introuvable droit individuel à la formation qualifiante*

- 20 La définition de l'éducation et de la formation tout au long de la vie par le Conseil européen<sup>22</sup> s'appuie expressément sur l'article 14 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne<sup>23</sup>, qui met l'accent sur la personne et ses droits. Mais comment concevoir un droit à la formation réellement lié à la personne du travailleur, indépendamment de son statut (Maggi-Germain et Caillaud, 2007) ? On peut se référer à la catégorisation des droits sociaux, opérée par le rapport Supiot, à travers la notion « *d'état professionnel des personnes* » ; état appelé à intégrer « *les exigences de la liberté du travail, entendue comme liberté concrète, et faciliter le passage d'un type de travail à un autre* » (Supiot, 1999). Le concept juridique de capacité pourrait dorénavant être mobilisé en lieu et place de celui d'état professionnel<sup>24</sup> ; tous deux recouvrent différents types de droits sociaux : ceux propres au travail salarié, ceux du droit commun de l'activité professionnelle et ceux fondés sur le travail non professionnel<sup>25</sup>. La création d'un droit individuel à la formation est susceptible de relever de ces trois types. Il pourra s'agir d'un droit subjectif, directement opposable par un salarié envers son employeur ou d'un droit de tirage social<sup>26</sup> destiné « *à jouer entre le travailleur et la société sur le mode des autres droits sociaux* » (Supiot, 1997).
- 21 Telle est l'idée de la formation qualifiante différée (ou initiale différée) retenue par les partenaires sociaux en 2003 et 2009, mais rejetée par le législateur. Ce dispositif prévoit que les salariés ayant arrêté leur formation initiale avant ou au terme du premier cycle de l'enseignement supérieur, et en priorité ceux qui n'ont pas obtenu de qualification professionnelle reconnue, et qui souhaitent reprendre des études, devraient avoir accès à une ou des formations qualifiantes ou diplômantes, dans le cadre du CIF notamment. Pour les partenaires sociaux, la mise en œuvre de ce droit suppose que les salariés concernés puissent bénéficier d'un abondement financier des pouvoirs publics correspondant au coût moyen d'une année de formation. Au cours des débats parlementaires de la loi de 2009, l'opportunité de la création de ce dispositif fut abordée. À l'amendement proposant son instauration, le secrétaire d'État émit un avis défavorable, rejetant l'option d'un droit opposable, c'est à dire d'un droit subjectif. Résultat, la formation différée se limite dans la loi à la possibilité offerte à tout apprenti dont la formation n'a pas été sanctionnée par une certification de bénéficiaire d'une VAE (validation des acquis de l'expérience) pour l'obtention d'un certificat de qualification professionnelle<sup>27</sup>.
- 22 Par-delà l'enjeu d'un droit opposable, ce débat entre partenaires sociaux et pouvoirs publics sur l'opportunité de créer un droit à la formation qualifiante soulève la question de la responsabilité et de la prise en charge financière de l'absence de qualification à la sortie du système scolaire. Pour les représentants des employeurs et des salariés, ce poids doit être assumé par les pouvoirs publics, compétents en matière de formation initiale. Ces derniers, quant à eux, se défont sur les partenaires sociaux, compétents en matière de formation professionnelle, selon une partition qui illustre le préjudiciable gouffre français entre formation initiale et formation continue. Ainsi, restreinte à un contenu uniquement professionnel, la formation continue « à la française » ne signifie-t-elle pas un droit réel de formation tout au long de la vie pour les salariés. Elle s'entend, à titre principal, comme formation d'adaptation professionnelle, au détriment de la formation qualifiante, privant dans les faits la majeure partie des recalés du système de formation initiale de toute deuxième chance.
- 23 L'analyse de la mise en œuvre juridique française des concepts de *flexicurity* et de *lifelong learning* révèle une orientation des partenaires sociaux comme du législateur vers des mécanismes de nature contractuelle, au détriment de l'institution d'un réel droit à la formation attaché à la personne. Il nous paraît dès

lors nécessaire de confronter ces droits formels avec leur mise en œuvre par les entreprises et leurs conséquences pour les salariés. Pour ce faire, deux enquêtes qualitatives sur le développement professionnel des salariés seront mobilisées<sup>28</sup>.

## De la formation au développement professionnel

- 24 L'enquête qualitative permet d'identifier trois types d'entreprises considérées du point de vue de leur politique de formation : des organisations d'actualisation des compétences, des organisations apprenantes et des organisations capacitanes<sup>29</sup>. Dans les premières, l'objectif est d'assurer l'adaptation des salariés aux exigences, éventuellement changeantes, du poste de travail, sans considération de transférabilité des compétences ou de développement professionnel. Dans les organisations apprenantes, l'activité de travail est elle-même source de connaissances nouvelles et les savoirs acquis sont dotés d'un important degré de généralité et de transférabilité. Cependant, la politique de formation y est exclusivement pilotée par un souci de développement global de l'organisation, au détriment des projets de développement individuels. Enfin, les organisations capacitanes peuvent être définies comme des organisations apprenantes qui, en outre, encouragent et soutiennent les projets individuels de développement. Nous centrerons ici notre propos sur le troisième type, l'organisation capacitante. Il s'agit d'analyser les conditions dans lesquelles, à l'encontre des pratiques françaises dominantes, la formation peut être source de sécurisation des parcours.
- 25 Du concept de capacité emprunté à Amartya Sen (2003), nous retiendrons trois traits principaux : la possibilité de choisir entre différentes options, le pouvoir de réaliser l'option choisie et, enfin, l'existence de supports collectifs soutenant le pouvoir individuel d'agir<sup>30</sup>. Nous mènerons l'analyse à partir du cas Bigtrucks, organisation capacitante la plus favorable, dans notre échantillon, à la capacité à se former des salariés<sup>31</sup>. Bigtrucks est un assembleur de poids lourds de plus de quatre cent salariés. L'organisation du travail à la chaîne y est taylorienne, mais revue par des dispositifs de management participatif. La grande majorité des salariés sont des ouvriers qui travaillent sur une ligne d'assemblage non robotisée. La pyramide des fonctions, extrêmement tassée, offre peu d'opportunités pour sortir, *via* le marché interne, du statut d'opérateur. Pourtant, les salariés disent s'y sentir bien. Le développement professionnel y est avéré, même s'il ne se traduit pas forcément par une évolution de carrière mais passe par des dispositifs participatifs et une politique de formation qui dotent les salariés d'une réputation de « qualité » sur le marché externe<sup>32</sup>.
- 26 Alors que les débats français sur la flexicurité mettent l'accent sur la sécurisation des parcours, le cas Bigtrucks révèle que la liberté professionnelle est une composante importante de la sécurité. La conceptualisation de la liberté en termes de capacité permet d'en préciser les enjeux et de montrer en quoi la sécurisation des parcours a d'autant plus de chance d'être effective qu'elle est associée à l'exercice d'une liberté réelle de mobilité professionnelle. La formation en est un facteur important, mais pas n'importe quelle formation, encore faut-il qu'elle participe au développement professionnel du salarié. Nous dirons d'une formation qui contribue à la fois à la sécurité et à la liberté professionnelle du salarié qu'elle est capacitante en ce qu'elle est source de développement et de pouvoir d'agir<sup>33</sup>.

## Les limites de la logique « compétences »

- 27 Les directives européennes pour l'emploi ont fait de l'employabilité une pièce maîtresse des réformes de la protection sociale. L'employabilité substitue une logique préventive dite « active » à la logique collective dite « passive » des assurances sociales. Elle fait des compétences son maître mot. En théorie, le développement des compétences<sup>34</sup> vise à « *donner aux individus les compétences qui leur permettent de progresser dans leur vie professionnelle et de les aider à trouver un nouvel emploi.* » (Commission européenne, 2007, p. 5). Dans les faits, l'enquête montre cependant que la logique de compétences responsabilise le salarié en matière de mise à jour et de développement de ses compétences, sans que les conditions d'exercice d'une telle responsabilité soient forcément réunies dans l'entreprise (Corteel et Zimmermann, 2007). Susceptible de contribuer au développement professionnel de certains, cette logique est productrice d'insécurité pour ceux qui sont renvoyés à l'obsolescence de leurs compétences.
- 28 Dans l'entreprise, c'est le supérieur hiérarchique qui décide de qui se formera, à quoi et comment. Le DIF n'a guère changé la donne en la matière, contrairement aux promesses dont il pouvait être porteur. Parce que la compétence s'exerce et s'apprécie en situation de travail, l'entreprise revendique en outre le monopole de son identification et de son évaluation. Or ce monopole est le plus souvent exercé en dehors de toute information et transparence sur la procédure, de toute règle claire de validation et de transférabilité d'une entreprise à une autre. La logique de compétences met la personne au service d'objectifs d'efficacité économique et de performance. Elle vise à accroître le rendement du « capital humain » dans l'entreprise. Elle retient de l'humain ce qui peut directement servir cette visée : la polyvalence, l'adaptabilité, la prise d'initiative et de responsabilité. Être compétent, c'est savoir réagir de la manière qui convient, être capable de faire face à une situation nouvelle ou inhabituelle. La logique de compétences apporte ainsi une réponse à l'impératif économique de réactivité et d'ajustement en juste à temps. Cependant, elle fait peu de place au développement professionnel, à la prise en compte de la dynamique temporelle et sociale des parcours individuels, des préférences et des choix personnels.
- 29 Aborder la formation dans l'entreprise au travers des capacités plutôt que des compétences invite à sortir de cette réduction de l'humain à un capital destiné à fructifier selon la loi du marché. Il s'agit de prendre en compte l'ensemble des dimensions de l'homme au travail, sa performance, ses compétences, mais aussi ses besoins propres, de reconnaissance, de justice, de respect et de sécurité. Les capacités ouvrent alors une voie pour penser conjointement le développement économique de l'entreprise et le développement des personnes au travail. Elles prennent en compte aussi bien ce qu'une personne est capable de faire – ses compétences – que les possibilités réelles de développer et mettre en œuvre ces compétences – à savoir les opportunités et les moyens d'agir constitutifs des capacités. Si la compétence désigne l'exercice de la responsabilité en situation de travail, la capacité désigne en outre les moyens d'exercer cette responsabilité. Or il n'est point d'exercice de responsabilité sans latitude de choix entre au moins deux options possibles. C'est la raison pour laquelle Sen fait de la liberté de choisir une dimension décisive des capacités et l'érige en objet de responsabilité sociale (Sen, 2003). Le pouvoir d'agir et le potentiel de développement sont les deux autres dimensions qui distinguent les capacités des compétences. Elles intègrent des possibilités de formation qualifiante pour ceux qui le souhaitent, là où les compétences répondent aux stricts besoins à court terme de l'entreprise.

## Liberté de choisir, pouvoir d'agir et potentiel de

## développement

- 30 Les trois dimensions constitutives des capacités amènent à formuler la question de la formation conjointement en termes de choix, de pouvoir de réalisation et de potentiel de développement. C'est à travers ces trois dimensions que nous évaluerons la contribution de la formation continue à la liberté professionnelle et à la sécurisation des parcours. Elles mettent en exergue la part humaine du développement économique et appellent à concilier une conception de la personne comme fin en soi avec la conception, consubstantielle à l'activité économique capitaliste, de la personne comme moyen.

### *La capacité de choisir*

- 31 La capacité de choisir saisit la formation sous l'angle de la liberté de choisir ; elle soulève la question de l'étendue des possibles et de leur accessibilité. Or, même en des matières où le droit du travail accorde une liberté formelle au salarié, cette dernière lui est souvent inaccessible en pratique. Cette difficulté se pose pour les réformes récentes du plan de formation, mais également pour le CIF qui doit permettre à « *tout travailleur, tout au long de sa vie professionnelle, de suivre à son initiative des actions de formation indépendamment du plan de formation de l'entreprise* ». Dans son principe, ce droit peut être considéré comme capacitant. Il vise en effet à donner accès, à l'instigation du salarié, à un niveau supérieur de qualification, à un changement d'activité ou de profession, indépendamment de la politique de l'entreprise. Des enquêtes récentes montrent cependant une grande disparité des mises en œuvre régionales du CIF. Elle révèlent aussi une nette tendance à détourner ce droit de ces objectifs initiaux, afin de le mettre au service des besoins des entreprises et de leurs plans de formation au détriment des projets individuels de développement professionnel (Podevin et al., 2008). Bigtrucks détonne sur ce point en encourageant les projets individuels de formation qualifiante et en offrant de réelles possibilités à ses salariés de s'y engager. L'entreprise finance rarement des formations diplômantes longues, mais le service des ressources humaines apporte son soutien à la formulation de projets personnels d'évolution ou de reconversion orientés vers des sources externes de financement du type congé individuel de formation. Ainsi parmi la trentaine d'ouvriers rencontrés, trois ont monté un dossier CIF. Ils en soulignent la complexité et l'importance de l'appui du service des ressources humaines, là où d'autres entreprises laissent les salariés se tourner vers les délégués du personnel ou se débrouiller seuls. Cet accompagnement permet de compenser l'inégal accès à l'information et aux compétences nécessaires au montage du dossier et, accessoirement, d'accroître les chances d'aboutissement des demandes. Sans cet appui, certains opérateurs n'auraient pas été en mesure d'accéder à un congé formation, alors que, formellement, il s'agit d'un droit de tirage accessible à tous. Cet exemple illustre l'importance de l'accompagnement des parcours pour l'ouverture de possibles et l'extension de la latitude de choix, tout particulièrement pour les personnes les moins pourvues en qualifications et ressources sociales.

### *Le pouvoir de réalisation*

- 32 Le pouvoir de réalisation thématise la formation sous l'angle des accomplissements. Il est relatif aux moyens d'agir – individuels et collectifs – et aux conditions de leur mise en œuvre dans une situation donnée. La liberté

comme pouvoir d'être et de faire implique qu'une personne soit à même de convertir les opportunités et les ressources disponibles en accomplissements de valeur – par exemple la conversion d'un projet personnel de formation en une formation qualifiante ; cela suppose que les différents éléments, personnels et environnementaux, qui façonnent sa capacité d'agir se combinent adéquatement. Les facteurs de conversion contribuent à cette mise en adéquation. Les parcours professionnels montrent leur variété. Un seul suffit rarement à fonder la capacité d'une personne, qui résulte plutôt de l'interaction entre différents facteurs. Prenons le cas d'Olivier. Agé de 30 ans et titulaire d'un CAP (certificat d'aptitude professionnelle) de tourneur, Olivier est entré chez Bigtrucks en tant que magasinier, il y a dix ans. Il a depuis gravi tous les échelons du grade d'opérateur. Son « idéal » est de devenir contremaître, mais sa détermination, l'investissement au travail et la compétence reconnue dont il fait preuve n'y suffisent pas. Dans une entreprise où les postes de contremaître sont convoités et rares, la qualification joue un rôle de filtre, avec le Bac ou son équivalent comme minimum requis pour sortir de la condition ouvrière. Encouragé par son supérieur hiérarchique à reprendre des études, Olivier quitte l'usine pendant huit mois pour suivre une formation de technicien de stockage et passer l'équivalent d'un Bac dans le cadre d'un CIF. La réalisation du projet d'Olivier est rendue possible par l'interaction de différents facteurs de conversion : des facteurs d'ordre institutionnel – l'existence du CIF qui permet d'accéder à une formation qualifiante avec un maintien des revenus ; d'ordre personnel et familial – sa détermination, ses compétences et le soutien de sa compagne ; d'ordre relationnel – l'appui de son supérieur hiérarchique qui le conseille et opère comme un passeur entre Olivier et le service des ressources humaines de l'entreprise ; enfin d'ordre organisationnel – le service des ressources humaines qui est à l'écoute de sa demande, délivre le mode d'emploi des dispositifs adéquats, l'aide à construire son dossier et appuie son projet. L'exemple d'Olivier montre que les seuls dispositifs légaux et conventionnels (facteurs d'ordre institutionnels) ne suffisent pas à fonder la capacité à se former s'ils ne se combinent pas avec d'autres facteurs qui façonnent le pouvoir d'agir dans l'entreprise<sup>35</sup>.

## *Le potentiel de développement*

- 33 Le potentiel de développement saisit la formation à travers les valeurs qui la sous-tendent et les objectifs vers lesquels elle est orientée. Dans le cas d'Olivier, ce potentiel se mesure en termes d'impact de la formation sur le développement professionnel et la carrière. Au moment de l'entretien, Olivier résume avec lucidité l'objectif de sa formation : « *je ne fais pas la formation pour un autre poste qui m'attend au bout, c'est plus pour avoir des capacités à postuler sur des postes* ». La formation n'enclenche pas automatiquement la promotion ; elle donne les atouts pour concourir aux postes de catégorie supérieure, lorsqu'il s'en libère. Telle est la dimension capacitante de la formation dans le cas d'Olivier.
- 34 Son parcours est représentatif des parcours de développement professionnel ouvrier les plus réussis dans l'usine : des parcours de jeunes, recrutés pour leur premier emploi, qui ont adhéré à l'« esprit Bigtrucks » instillé par le management participatif, et qui ont su en tirer le meilleur parti et le perpétuer. De ce point de vue, Bigtrucks dément empiriquement le discours convenu sur l'impossible mise au travail des jeunes, leur manque de sérieux et de persévérance, souvent entendu au cours de l'enquête. La motivation et la capacité à travailler ne sont pas imputables à la seule personne du travailleur ; elles se forment dans la relation aux autres et à l'organisation du travail. Le respect et la confiance, l'ouverture de perspectives d'avenir, à travers la formation notamment, aussi limitées soient-

elles, en sont des éléments décisifs.

## Le développement professionnel, gage de liberté et de sécurité

35 Le développement professionnel peut être considéré comme une visée et une résultante de la logique de capacités dans l'entreprise. Lié à l'employabilité, il est source de sécurité et d'expansion des libertés réelles dont disposent les personnes ; les capacités en sont à la fois le moyen et la finalité. Le développement professionnel ne signifie alors pas forcément faire carrière ou prendre des responsabilités ; il n'est pas réductible au développement de connaissances et de savoir-faire. Il intègre des considérations d'épanouissement personnel et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Il appelle la possibilité pour le salarié de poser des choix, de construire un projet professionnel en accord non seulement avec les besoins de l'organisation, mais encore avec la finalité qu'il attribue lui-même au travail. Cela suppose l'existence d'espaces de discussion qui permettent de faire valoir ces choix, de même que l'existence d'opportunités et de moyens (de formation notamment) pour réaliser l'option choisie. Si l'entreprise n'offre pas ces conditions élémentaires, le salarié seul ne peut les créer ; c'est pourquoi le développement professionnel est une co-production entre le salarié et l'entreprise. Afin de ne pas être l'apanage des plus débrouillards ou des mieux placés dans l'organisation, il requiert, à des fins de justice sociale, des supports collectifs, d'ordre institutionnel et organisationnel, à même d'étayer l'égalité de se développer professionnellement. Or les accords collectifs et les politiques de ressources humaines des entreprises n'y suffisent pas. Ils n'ont que peu d'impact s'ils ne sont pas relayés par un management et une organisation du travail favorables aux capacités.

36 L'enquête a permis d'identifier quatre capacités constitutives du développement professionnel : la capacité à exercer un emploi et un travail de qualité, la capacité à trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la capacité à se former, enfin la capacité à s'exprimer et à se faire entendre (Zimmermann, 2010). Un emploi de qualité se définit à travers les modalités de recrutement, le type de contrat, les horaires, le salaire, l'accès à la formation ; ensemble de caractéristiques constitutives de la qualité de la relation salariale. Aussi décisive qu'elle soit, cette dernière ne suffit cependant pas à asseoir le développement professionnel ; la qualité du travail, saisie à travers ses conditions concrètes de réalisation, s'avère tout aussi déterminante. La qualité du travail n'est pas redevable de la seule performance du travailleur, elle est aussi tributaire de l'environnement et des conditions de réalisation du travail. Elle peut être considérée comme un bien partagé coproduit par l'entreprise et les salariés : un bien collectif vers lequel convergent les intérêts des différentes parties. Source de développement économique pour l'entreprise, la qualité du travail participe à la sécurisation des parcours des salariés, au même titre que la qualité de l'emploi.

37 La capacité à équilibrer vie professionnelle et privée concerne la possibilité de concilier le travail avec des choix de vie extra-professionnels. Elle inclut la liberté de choisir de ne pas faire carrière si le salarié considère que cela signifierait plus de responsabilité, plus de stress, plus de temps passé au travail et par conséquent moins de disponibilité pour la vie de famille ou ses activités extra-professionnelles. Entendu en termes de capacités, le développement professionnel intègre donc le respect des arbitrages et des hiérarchies que les personnes sont amenées à établir entre leurs différents engagements et qui ne placent pas nécessairement la carrière en pôle position. Venons-en maintenant à la capacité à se former<sup>36</sup> et la capacité à s'exprimer et à se faire entendre, sur lesquelles se

centre plus directement notre propos.

## *La formation comme « bien en soi » et ouverture de possibles*

38 La formation peut être envisagée de deux manières : d'une part, comme « bien en soi », au sens d'objectif jugé digne d'être poursuivi en tant que tel (Dodier, 2003, p. 19) ; d'autre part, comme ouverture de possibles et potentiel de développement. Au titre de bien en soi comptent les réalisations en matière de formation. Elles se mesurent en termes de volume, de distribution et de qualité. Au titre d'ouverture de possibles on compte les réalisations qu'autorise la formation, notamment en matière de développement professionnel. Ancrée dans le présent en tant que bien en soi, la formation est orientée vers l'avenir à travers les possibles qu'elle ouvre.

39 L'évaluation de la politique de formation des entreprises se cantonne généralement à la mesure de la formation comme bien en soi, alors que l'ouverture des possibles et les débouchés de la formation, beaucoup plus rarement évalués, constituent une contribution décisive de la formation à la liberté professionnelle et la sécurisation des parcours. En tenir compte induit un déplacement de l'attention de la seule formation vers la capacité de développement susceptible d'en découler. Or les statistiques montrent que si, depuis 1977, le taux des formés a considérablement augmenté, les durées des formations ont en revanche drastiquement fondu et que la certification s'est effondrée (Bérêt, 2009, p. 72). Pourtant, lorsque l'entreprise s'engage dans le développement professionnel de ses salariés, elle peut en tirer autant bénéfice que ces derniers.

40 C'est ce que suggère l'exemple de Bigtrucks, où le développement professionnel n'emprunte pas seulement la voie de la formation formelle, mais aussi de l'apprentissage en situation de travail. L'entreprise donne accès à une combinaison de différents types de savoir et de savoir-faire : des savoirs spécifiques à l'entreprise, des savoirs spécifiques au secteur automobile, enfin des savoirs plus généralistes. L'acquisition des savoirs généralistes passe autant par la formation individuelle, à l'anglais par exemple, que par des dispositifs de management participatif tels que, selon le modèle toyotiste, les groupes de résolution de problèmes ou les délégations qui amènent les ouvriers à quitter la chaîne quelques heures par mois ou par semaine pour se consacrer à d'autres tâches. Les groupes de résolution de problèmes réunissent de manière *ad hoc* des salariés de différents rangs hiérarchiques pour traiter de l'adaptation d'une portion de ligne (cluster) à un changement de cadence ou à l'assemblage d'une nouvelle série de camions, mais aussi de problèmes humains et relationnels. Les délégations installées sur la durée vont de l'approvisionnement en petit outillage ou du traitement des non-conformités au sein d'un cluster à des fonctions d'auditeur<sup>37</sup> ou de guide pour les visiteurs. Ces différents dispositifs favorisent les apprentissages collectifs en situation, la prise d'initiative et de responsabilité. Comparativement aux autres savoirs, le propre des savoirs généralistes est leur transférabilité au-delà de l'entreprise, voire même du secteur. C'est à ce titre qu'ils contribuent, combinés à des savoirs plus spécifiques, à la capacité de développement professionnel de l'ouvrier chez Bigtrucks.

41 Mais le mode d'acquisition des savoirs se révèle tout aussi décisif que les savoirs eux-mêmes. L'association de sessions instituées de formation à des apprentissages sur le tas et une mutualisation, voire une élaboration collective, des savoirs dans le cadre du management participatif offrent une palette de méthodes qui se complètent. Leur caractéristique, du point de vue du développement

professionnel, est de ne pas se réduire à des canaux de transmission. Elles intègrent en outre des formes de production du savoir en situation et promeuvent un rapport actif à la connaissance. Autant que la formation en tant que telle, c'est le processus d'apprentissage permanent organisé par le management participatif qui contribue au développement professionnel chez Bigtrucks.

- 42 La formation continue, souvent mise en exergue comme moyen privilégié du développement professionnel, n'en constitue par conséquent qu'un élément parmi d'autres. Quel que soit son intérêt et sa qualité, une formation n'est pas automatiquement un facteur de développement. Encore faut-il qu'en amont le salarié ait les moyens d'orienter sa formation, c'est-à-dire la capacité d'exprimer ses préférences et de les faire valoir. Encore faut-il qu'une fois réalisée cette formation débouche sur un travail de qualité dans un emploi de qualité et que ce travail se révèle compatible avec l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle auquel aspire le salarié.

### *Participation, capacité à s'exprimer et liberté professionnelle*

- 43 La capacité à s'exprimer et à se faire entendre est un élément décisif de la liberté professionnelle. Par delà l'accès à l'information et la participation, elle suppose que chaque salarié soit à même de faire connaître, dans la situation qui est la sienne, ce qui vaut pour lui en matière de travail et d'emploi, de formation, d'équilibre entre vie professionnelle et privée. Elle engage donc un processus de valuation, au sens d'un processus d'attribution de valeur, de détermination de ce qui vaut et de hiérarchisation (Dewey, 1988), qui étaye l'expression des préférences. Parce que la capacité d'expression implique tout à la fois une capacité de valuation et une capacité à se faire entendre, elle structure de manière transversale l'ensemble des autres capacités.
- 44 Une formation est d'autant plus sécurisante qu'elle offre au salarié une possibilité de prise sur son devenir. Et cette possibilité est d'autant plus grande que la personne peut faire valoir ses préférences. C'est là une dimension du développement et de la liberté professionnelle trop souvent négligée dans les débats sur la sécurisation des parcours. Chez Bigtrucks, « *On a l'avantage de pouvoir discuter avec nos responsables sans forcément attendre l'entretien annuel.* » (Olivier). Ce n'est pas un hasard si les organisations qui se distinguent par une politique de développement professionnel largement accessible aux salariés, sans discrimination socioprofessionnelle, se caractérisent aussi par les possibilités de participation et d'expression qu'elles offrent en dehors du strict cadre de l'entretien annuel.
- 45 L'extension de la gamme de choix des personnes au travail, de leur capacité à aspirer et à faire valoir ce qui vaut pour elles pose la question éminemment politique de la gouvernance de l'entreprise et des formes de participation des salariés. Être un agent actif de son propre développement suppose de pouvoir participer aux décisions qui influent sur son existence, c'est-à-dire avoir une possibilité de prise non seulement technique, mais également politique et morale sur son environnement. Les organisations syndicales ont, au cours du XXe siècle, offert une telle possibilité, instaurant une médiation fondée sur la participation par délégation, appuyée sur un système électif de représentation. Le propre de cette médiation était de promouvoir une prise collective sur les destinées individuelles à l'intérieur de grandes catégories socioprofessionnelles, comme l'illustrent les grilles de classification des postes ou des fonctions par branches professionnelles. La participation sous contrôle managerial oppose à cette stratégie représentative une logique de contrôle individualisé du devenir, assise

sur la participation directe et la relation de face à face entre le travailleur et son supérieur hiérarchique ; pratiques susceptibles d'ouvrir la voie aux pires abus de pouvoir si elles ne sont pas assorties d'une politique de capacités individuelles collectivement garanties.

46 En ouvrant un espace, même limité, de délibération sur le travail, la participation capte, chez Bigtrucks, la capacité critique et d'expression des personnes au service de l'entreprise. C'est ce qu'en retiennent les responsables en recrutement des entreprises voisines. Les ouvriers, à l'inverse, y voient la chance de pouvoir contribuer à définir, bien que sur des points circonscrits et encadrés par la direction, comment ils veulent travailler. En dépit d'un cadrage rigoureux – les décisions stratégiques ne sont jamais mises en délibération, seule leur mise en œuvre l'est –, la participation produit, chez les ouvriers Bigtrucks, un sentiment de prise sur le cours des choses, aussi bien au niveau de leur activité que de leur parcours, de même qu'un sentiment de mieux-être au travail, comparativement aux autres expériences professionnelles qu'ils ont pu connaître. Si le management participatif est un instrument de normalisation des comportements à travers la dimension morale qu'il assigne au travail – en faisant de la participation un devoir-être –, la manière dont il est mis en œuvre chez Bigtrucks contribue aussi au développement professionnel et à la réputation de qualité des salariés.

### *La qualité du salarié, une autre manière d'articuler flexibilité et sécurité*

47 Le cas Bigtrucks est significatif de ce que produit une formation orientée vers le développement professionnel. Elle ne constitue pas nécessairement une carrière, mais ce qu'on appellera la qualité du salarié, localement reconnue et recherchée. La qualité du salarié procède d'une assignation de capacités qui n'est pas circonscrite à une activité professionnelle ou à des compétences données. Elle préjuge d'un potentiel d'apprentissage et d'une capacité d'adaptation à des situations changeantes. La capacité à se former, à développer et renouveler ses compétences en est une composante essentielle. La formation participe à la réputation de qualité du salarié Bigtrucks à double titre : comme « bien en soi », à travers la qualité des apprentissages, leur caractère transversal et leur durabilité, mais aussi et surtout comme ouverture de possibles et potentiel de développement. C'est plus largement le développement professionnel – recouvrant outre la capacité à se former, la capacité à exercer un emploi et un travail de qualité, à s'exprimer et participer, à équilibrer vie privée et vie professionnelle – qui forge la qualité du salarié Bigtrucks.

48 La qualité du salarié Bigtrucks jouit d'une réputation solidement ancrée auprès des autres employeurs et salariés du bassin d'emploi. Partagée par l'ensemble des membres de l'entreprise, elle met en exergue la dimension collective des capacités qui, avant d'être des attributs individuels, sont tributaires des conditions et des possibilités offertes par l'organisation. C'est parce que la qualité du salarié est associée au caractère capacitant de l'organisation que tous les salariés en sont *a priori* crédités, indépendamment de leur fonction, qualification ou classification. Recherché par les autres entreprises, mais également leurs salariés, le label Bigtrucks ouvre à ses détenteurs un espace potentiel de mobilité qui motive leur confiance en l'avenir. La différence entre des compétences dont l'individu est le seul garant et des capacités dont un collectif – en l'occurrence de travail – se fait le garant, apparaît ici déterminante en matière de sécurisation des parcours. Cela ne signifie pas que les capacités se substituent aux compétences individuelles ; elles se situent à un autre niveau et offrent un cadre qui permet, en autres, l'expression et le développement de ces dernières.

49 La mise en œuvre française de la *flexicurity* comme du *lifelong learning*, à travers la sécurisation des parcours professionnels, met l'accent sur des dispositifs de nature contractuelle essentiellement orientés vers une formation liée au poste et au maintien dans l'emploi, au détriment d'un réel droit individuel du salarié. La capacité à saisir ces dispositifs et à les transformer en facteurs de sécurisation des parcours est décisive. La capacité dessine un scénario d'articulation entre sécurité et flexibilité qui fait de la liberté professionnelle également accessible à tous son idéal normatif. La formation en est un élément important, mais n'y trouve sa pleine expression qu'envisagée sous l'angle du développement professionnel qu'elle autorise, au-delà des seuls droits formels qui l'instituent.

## Bibliographie

- Béret P. (2009), « Formation continue, salaires et transformation des marchés internes », *Travail et Emploi*, n° 117, pp. 67-80.
- Commission européenne (2001), *Réaliser un espace européen de l'éducation et de formation tout au long de la vie*, COM(2001) 678 final.
- Commission européenne (2007), *Vers des principes communs de flexicurité : des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité*, Bruxelles, Com 359 final.
- Corteel D., Zimmermann B. (2007), « Capacités et développement professionnel », *Formation Emploi*, 98, pp. 25-39.
- Deakin S. et Supiot A. (2009), *Capacitas*, Oxford, Hart Publishing.
- De Munck J., Zimmermann B. (2008), *La liberté au prisme des capacités. Amartya Sen au-delà du libéralisme*, Paris, EHESS.
- Dewey J. (1988 [1939]), « Theory of valuation » in *The later Works, 1925-1953*, Carbondale and Edwardsville, Southern Illinois University Press.
- Dodier N. (2003), *Leçons politiques de l'épidémie du sida*, Paris, Editions de l'EHESS.
- Favennec-Hery F. (2007), « La sécurisation des parcours professionnels, sésame de toutes les réformes ? », *Droit social*, n° 663, pp. 1105-1109.
- Gaudu F. (2008), « De la flexicurité à la sécurité sociale professionnelle : l'emploi entre mobilité et stabilité », *Formation Emploi*, n° 101, pp. 71-88.
- Gutmann D. (2003), « Droits subjectifs », in Alland D., Rials S. (dir.), *Dictionnaire de la culture juridique*, Puf / Lamy, p. 530.
- Hasan A. (1997), « La formation tout au long de la vie », *Revue internationale d'éducation*, n° 16, décembre.
- Lambert M., Vero J., Corteel D. et Zimmermann B. (2009), « Capability for lifelong learning in French companies », in Bartelheimer P., Moncel N. (dir.), *Sen-sitising life course research ? Exploring Amartya Sen's capability concept in comparative research on individual working lives*, Cereq, Net.doc, n° 50, pp. 115-157.
- Luttringer J.-M. et Willems J.-P. (2008), « Sécurisation des parcours professionnels : "Réflexions juridiques à propos d'un oxymore" », *AEF Document* n° 1439.
- Maggi-Germain N. et Caillaud P. (2007), « Vers un droit personnel à la formation », *Droit Social*, n° 659, pp. 574-591.
- Maggi-Germain N. (2008), « Formation professionnelle continue et sécurisation des parcours professionnels », *Semaine sociale Lamy Supplément*, n° 1348, pp. 21-30.
- Pochet P. (2004), « La MOC et la protection sociale : des développements ambigus », in Dehousse R., eds, *L'Europe sans Bruxelles. Une analyse de la méthode ouverte de coordination*, Paris, L'Harmattan, pp. 99-130.
- Podevin G., Ghaffari S., Caillaud P., Dubard C. (2008), *Le congé individuel de formation : un droit national, des réalités territoriales*, Rennes, PU Rennes.
- Sen A. (2003), « La liberté individuelle : une responsabilité sociale », in *L'économie est une science morale*, Paris, La Découverte.

Subramanian D., Zimmermann B. (à paraître en 2011), *What are the drivers for Companies' Training Policies ?*

Supiot A. (1997), « Du bon usage des lois en matière d'emploi », *Droit Social*, mars, pp. 229-242.

Supiot A. (1999), *Au-delà de l'emploi ; transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Rapport à la Commission européenne, Paris, Flammarion.

Supiot A. (2002), *Critique du droit du travail*, Paris, PUF.

Vatinet R. (2007), « Nouveaux cadres juridiques pour les parcours professionnels diversifiés », *La Semaine Juridique édition sociale*, n° 9, pp. 1131-1141.

Zimmermann B. (à paraître en 2011), *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica.

## Notes

1 Enquêtes successivement menées avec Delphine Corteel et Dilip Subramanian dans le cadre des projets européens « Eurocap : Dialogue Social, Emploi et Territoire, pour une politique européenne des capacités » (<http://www.idhe.ens-cachan.fr/Eurocap/>) et « Capright : Resources, Rights and Capabilities. In Search of Social Foundation for Europe » ([www.capright.eu](http://www.capright.eu)).

2 « L'employeur est obligé d'assurer la santé et la sécurité des travailleurs dans tous les aspects liés au travail », Directive 89/391/CEE du 12 juin 1989 relative à l'amélioration de la sécurité des travailleurs et de la santé au travail.

3 Déclaration télévisée du 12 décembre 1996. Rappelée par *Le Monde*, *Cahier Initiatives*, 6 janv. 1999.

4 Présentée comme étape « essentielle dans l'instauration d'une flexisécurité » française ([www.gouvernement.fr](http://www.gouvernement.fr)), la loi du 25 juin 2008 ne consacre pas cette expression pour retenir celle de « modernisation du marché du travail ».

5 Article L. 5312-1 du Code du travail.

6 On peut définir le droit subjectif comme « un droit qui suppose un tiers à qui il est opposable : c'est le droit de faire valoir une prérogative à l'encontre d'autrui » (Gutmann, 2003, p. 530).

7 Cass. Soc, 3 mai 2006, 03-42920.

8 De l'ANI du 1<sup>er</sup> mars 2004 relatif à la mixité et l'égalité professionnelle à l'ANI du 9 janvier 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels.

9 « Education et formation professionnelle tout au long de la vie » constitue la traduction officielle de *lifelong learning* (Commission européenne, 2001), la « formation professionnelle tout au long de la vie » (Sixième partie du Code du travail) se traduisant par « *lifelong vocational training* ».

10 Selon la terminologie communautaire, « l'apprentissage formel est généralement dispensé par des établissements d'enseignement ou de formation, avec des objectifs d'apprentissage structurés, une durée d'apprentissage et un soutien fourni. Il est intentionnel de la part de l'apprenant et entraîne une certification ; l'apprentissage non formel ne relève pas d'un établissement d'enseignement ou de formation et ne mène généralement à aucune certification. Il est toutefois intentionnel de la part de l'apprenant et présente des délais, un soutien et des objectifs structurés ; l'apprentissage informel résulte d'activités quotidiennes liées au travail, à la vie de famille ou aux loisirs. Non structuré, il n'entraîne généralement pas de certification. Dans la plupart des cas, il n'est pas intentionnel de la part de l'apprenant ». (Conclusions du Conseil sur des principes européens communs pour l'identification et la validation de l'éducation et de la formation non formelles et informelles, mai 2004).

11 Réponse du ministre du Travail français à la demande d'explications de parlementaires, *Journal Officiel*, débats Assemblée nationale 1<sup>ère</sup> séance du 12 décembre 2003, p. 12307.

12 Loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie.

13 Article L. 6111-1 du Code du travail. Rappelons que la sixième partie du Code du travail, relative à « la formation professionnelle tout au long de la vie », ne porte que sur l'apprentissage, la formation continue, la VAE (validation des acquis de l'expérience) et le rôle des institutions dans ces domaines. Ce faisant, la formation professionnelle initiale

reste du domaine du Code de l'éducation, alors qu'elle fait partie intégrante du concept de formation tout au long de la vie.

14 La commission Spidla a eu une vision assez restrictive de la traduction française de la flexicurité, puisque seuls apparaissent dans son rapport le DIF (droit individuel à la formation) et la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Rapport de la Mission pour la flexicurité « *Mise en oeuvre des principes communs de flexicurité dans le cadre du cycle 2008-2010 de la Stratégie de Lisbonne* », SOC 776ECOFI\_ 606, décembre 2008.

15 La sécurisation des parcours professionnels a été consacrée par le droit français, en 2006, pour regrouper des dispositions éparses relatives à la mise à disposition, au congé de mobilité ou au contrat de transition professionnelle. Loi n° 2006-1770 du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié et portant diverses dispositions d'ordre économique et social.

16 Article L.6323-17 du Code du travail.

17 Cass. Soc. 25 février 1992, n° 89-41634.

18 Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail.

19 Article L. 6321-1 du Code du travail.

20 Cass. Soc. 23 octobre 2007, n° 06-40950. Cette jurisprudence s'applique également aux salariés auxquels n'avait été proposée, pendant toute la durée dans l'entreprise, aucune formation pour combattre l'illettrisme dû à leur origine étrangère. Cass. Soc. 2 mars 2010, n° 09-40914 09-40915 09-40916 09-40917.

21 Loi n° 71-575 du 16 juillet 1971 portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente.

22 Résolution du Conseil du 27 juin 2002 sur l'éducation et la formation tout au long de la vie. *Journal officiel* n C 163 du 09/07/2002, p. 1-3.

23 « *Toute personne a droit à l'éducation ainsi qu'à l'accès à la formation professionnelle et continue* ».

24 Selon Alain Supiot, le concept juridique de capacité, issu du droit romain, a sens aussi bien en pays de *Common law* (où est née l'approche par les capacités) que d'Europe continentale (où a été développée la notion d'état professionnel). La capacité, en droit du travail, possède trois facettes : capacité physique, capacité professionnelle et capacité collective (Deakin et Supiot, 2009).

25 Selon le rapport Supiot, la quatrième catégorie de droits sociaux, « *universels* » c'est-à-dire garantis à tous, indépendamment de tout travail, doit faire l'objet de législations spécifiques (Supiot, 1999).

26 « *Droit de tirage car leur réalisation dépend d'une double condition : la constitution d'une provision suffisante et la décision de leur titulaire d'user de cette provision. Droit de tirages sociaux puisqu'ils sont sociaux aussi bien dans leur mode de constitution (abondement différé de la provision) que dans leurs objectifs (utilité sociale).* » (Supiot, 1997).

27 Article 34 de la loi du 24 novembre 2009. C'est du moins ainsi que l'exprime le rapporteur du projet à l'Assemblée nationale, séance du 16 juillet 2009, *Journal officiel débats*, p. 6486.

28 Enquêtes menées en 2005 et 2009 auprès de treize entreprises françaises.

29 Cette typologie, centrée sur les politiques de formation, leur mise en œuvre et leurs effets, croise trois dimensions constitutives de l'entreprise : le type de management, l'organisation du travail et la politique des ressources humaines ; notre hypothèse étant que la politique de formation, loin d'être du seul ressort de la dernière, s'actualise dans l'interaction entre ces trois dimensions. Chaque type en reflète une configuration spécifique. Pour une présentation détaillée, cf. Subramanian et Zimmermann, à paraître en 2011.

30 Pour une transposition de la problématique des capacités au monde du travail, cf. De Munck et Zimmermann, 2008.

31 Pour une présentation de la méthodologie d'enquête fondée sur l'observation, l'étude de documents et des entretiens semi-directifs avec des salariés de tous niveaux hiérarchiques et des délégués syndicaux, cf. Corteel et Zimmermann, 2007.

32 Pour une étude approfondie du cas Bigtrucks, cf. Zimmermann, 2010.

33 Une enquête du Céreq montre que sur un échantillon de 4 800 entreprises, seules 10,5 % favorisent la capacité à se former de leurs salariés (Lambert et al., 2009).

34 Notion explicitement visée en France, mais sans être définie, par l'article L. 6321-6 du

Code du travail, relatif au plan de formation.

35 Pour une liste, non exhaustive, de facteurs de conversion, cf. Zimmermann (2010).

36 Qu'il convient de distinguer des formations « veillant au maintien de la capacité à occuper un emploi » précédemment évoquées et relevant de la responsabilité juridique de l'employeur.

37 La fonction d'auditeur consiste à auditer des camions prélevés de manière aléatoire à la sortie de la ligne.

## **Pour citer cet article**

### *Référence papier*

Pascal Caillaud et Bénédicte Zimmermann, « Sécurisation des parcours et liberté professionnelle : de la « flexicurité » aux capacités », *Formation emploi*, 113 | 2011, 33-48.

### *Référence électronique*

Pascal Caillaud et Bénédicte Zimmermann, « Sécurisation des parcours et liberté professionnelle : de la « flexicurité » aux capacités », *Formation emploi* [En ligne], 113 | janvier-mars 2011, mis en ligne le 10 avril 2013, consulté le 05 avril 2018. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/3230>

## **Auteurs**

### **Pascal Caillaud**

**Pascal Caillaud**, juriste, est chargé de recherche CNRS au Laboratoire « Droit et Changement Social » (UMR CNRS 3128 / université de Nantes), chercheur à la Maison des Sciences de l'Homme Ange Guépin de Nantes et directeur du Centre associé au Céreq des Pays de la Loire. Il est notamment l'auteur, avec Guy Brucy, Emmanuel Quenson et Lucie Tanguy, de *Former pour réformer, Retour sur la formation permanente (1959-2004)*, Paris, La Découverte, 2007, et *Le diplôme*, Paris, LGDJ, à paraître en 2011.

### **Bénédicte Zimmermann**

**Bénédicte Zimmermann**, sociologue, est directrice d'études à l'Ecole des hautes études en sciences sociales à Paris et membre du Centre de recherche interdisciplinaire sur l'Allemagne (CNRS/EHESS). Elle a notamment publié : *La constitution du chômage en Allemagne*, Paris, Ed. de la MSH, 2001 et *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica, 2010.

## **Droits d'auteur**

© Tous droits réservés

# Réforme de la formation

## Renforcer l'accompagnement des personnes : de quoi parle t-on ?

par André Chauvet

### 1- Donner à chacun la liberté de choisir et la capacité à construire son parcours ?

Le document d'orientation remis aux partenaires sociaux relatif à la réforme à venir de la formation professionnelle, précise dans son point 5-3 l'objectif suivant : *Renforcer l'accompagnement individuel pour permettre à chacun de construire son parcours individuel*. S'il n'y a que quelques lignes sur ce sujet dans un document de dix pages, les partenaires sociaux ont judicieusement proposé d'en faire l'un des premiers objets de la négociation en le liant à la question de l'accès aux droits. Je pourrais développer un certain nombre de points sur les liens à discuter entre formation, certification et emploi et sur l'enjeu du développement des compétences, non réductible à une vision linéaire et mécaniste. On perçoit assez vite le risque de mobiliser beaucoup d'énergie et d'argent public sans changer réellement la conception d'ensemble du système. Ce n'est pas parce que l'on institue une liberté d'accès et de négociation directe pour les personnes et que les différents acteurs de la chaîne de service ont des obligations et une labellisation, que le système devient ipso facto juste et pertinent pour chacun. Le risque est bien de faire toujours plus de la même chose, comme le dit justement Sandra Enlart<sup>1</sup>.

Je voudrais plutôt, puisque ce projet de réforme ouvre un très intéressant espace de dialogue entre tous les acteurs, apporter une contribution à la réflexion en cours. Peut être pour mettre en lumière certaines zones d'ombre ou d'implicite ; peut être également pour nous amener à porter le regard sur certains chantiers à ouvrir.

Si l'on s'entend assez vite sur la nécessité d'accompagner les personnes confrontées aux transformations du travail dans leur parcours, il est tout aussi essentiel de réfléchir aux nouvelles organisations du travail possibles ou aux protections individuelles et collectives à construire. Mais ici, nous nous interrogeons plutôt sur les contributions possibles de l'accompagnement des personnes à une plus grande équité sociale.

Or, cela ne va pas de soi. Si le préambule du document d'orientation formule explicitement l'objectif de *donner à chacun la liberté de choisir et la capacité à construire son parcours*, derrière la formule consensuelle se nichent un certain nombre de confusions possibles et de questions redoutables. La première relève d'une confusion autour de l'intermédiation. Permettre un accès direct des personnes aux dispositifs de formation, en supprimant des intermédiaires, n'a de sens que si l'on précise le but poursuivi. Or, on risque de confondre deux fonctions.

- Une fonction de **filtre** : c'est un expert qui détermine la formation la plus adéquate et qui prescrit le parcours au regard de modalités prédéterminées. Le projet est validé et la personne donne son accord. Nous sommes dans une chaîne de service diagnostic/ validation /prescription où le pouvoir est détenu par tous les acteurs du système, sauf la personne. J'ai suffisamment combattu cette vision pour me réjouir de la voir disparaître à brève échéance.

- Une fonction d'**intermédiation** qui vise à aider la personne à faire des choix éclairés. Il s'agit non plus de filtrer les informations, de sélectionner l'accès du seul point de vue du professionnel mais de faciliter l'utilisation de ressources au regard des priorités, habiletés et besoins de la

<sup>1</sup> Sandra Enlart / <https://www.entreprise-personnel.com/fr/publications/etude-ndeg344-reforme-de-la-formation-professionnelle>

personne dans sa situation. Le travail mené actuellement dans le cadre du Conseil en Evolution Professionnelle avec le réseau OPACIF sur la fonction référent (et sur la notion d'ensemblier) est éclairant sur ce point. Il s'agit de faciliter l'accès au droit non plus dans la seule optique de les faire connaître mais bien de les rendre effectifs dans la situation de la personne. En somme une vision capacitante de l'intermédiation qui s'intéresse à la liberté effective et non à la liberté formelle (voir bien sûr Amartya Sen<sup>2</sup> et l'analyse qu'en fait Denis Cristol<sup>3</sup> dans un billet récent sur son blog).

La deuxième confusion possible renvoie plus à un implicite. L'accompagnement se réduirait au simple objectif de trouver la formation la plus adéquate. Or, l'accompagnement est présent dans tout le processus de développement des compétences, tant pour analyser les hypothèses d'évolution que pour construire des situations de travail apprenantes. On le voit actuellement dans l'expérimentation FEST<sup>4</sup> (Formation en situation de travail) où l'appui à la réflexivité sur des situations réelles est clairement une activité d'accompagnement. Par ailleurs, la complexité et l'imprévisibilité des parcours professionnels amènent chacun, à tout moment de sa vie, à réinterroger ses choix précédents. Il ne s'agit plus alors d'un simple ajustement entre compétences nécessaires et besoins du marché, mais un questionnement plus large sur des questions interdépendantes : comment avancer professionnellement ? Comment concilier des enjeux de qualité de vie, de sécurité et d'adaptation aux évolutions du travail ? Quels moyens mobiliser ? Il ne s'agit plus uniquement de changer le packaging de démarches adéquationnistes qui ont montré leurs limites (voire leur danger) pour repenser les articulations personne / travail, souhaits et motivations personnels / enjeux et développement des territoires. Sur ce plan, l'accompagnement ne peut être non plus réduit à une simple fonction de soutien individuel (certes indispensable) ou d'information. Il doit lui même être intégré à une conception globale d'un appui aux personnes dans la conduite de leur vie professionnelle conciliant la nécessaire liberté de choix et la protection pour les plus vulnérables, chacun pouvant être vulnérable à différents moments de sa vie<sup>5</sup>. Il s'agit donc de penser l'accompagnement dans une approche plus holistique. Mais on se heurte souvent à un recyclage de procédures maintes fois mobilisées dans des cadres divers qui n'ont pas toujours produits les effets attendus. Si renforcer l'accompagnement, c'est juste augmenter le temps consacré, on ne touchera en rien à des conceptions souvent limitantes. Car les pratiques d'accompagnement sont rarement des prestations ou des services hors contextes car elles sont liées aux cadres de mises en œuvre. Elles sont elles-mêmes au service d'une conception de l'action publique, ou d'une conception de l'intervention, qu'il nous semble nécessaire d'interroger.

Bien sûr, les discours sont consensuels sur une approche globale, sur le développement de l'autonomie des personnes mais on peut aussi observer :

- Une inflation du recours à l'accompagnement, terme polysémique, rarement défini avec précision,
- Une exacerbation de la responsabilité individuelle susceptible de fragiliser les personnes les moins à l'aise avec nos systèmes complexes,
- Des évaluations centrées conformité, efficacité et efficience et plus rarement **pertinence** et **qualité de la prévention**.

Tous ces éléments ont plusieurs conséquences qui nous amènent aux propositions suivantes :

---

<sup>2</sup> Amartya SEN, *L'idée de justice*, Flammarion, 2009

<sup>3</sup> <http://4cristol.over-blog.com/2017/11/c-est-une-mauvaise-idee-de-supprimer-le-role-d-intermediaire-en-formation.html>

<sup>4</sup> *Expérimentation FEST* <http://www.paritarisme-emploi-formation.fr/actualites/article/formation-en-situation-de-travail-fest-une-experimentation-utile-et-necessaire>

<sup>5</sup> Guillaume Le Blanc, *Que faire de notre vulnérabilité ?*, Bayard, 2011

## 2- Renforcer l'accompagnement des personnes ? Des pistes de réflexion et de travail

### Repenser la finalité et la posture de l'accompagnement dans une logique de facilitation

Accompagner c'est apporter temporairement un appui permettant à une personne de faire quelque chose qu'elle ferait plus difficilement sans cet accompagnement<sup>6</sup>. Or le contexte actuel, notamment par sa complexité, peut décourager. D'où la nécessité de travailler sur la réduction de cette complexité par une médiation qui relève souvent de la traduction d'une langue étrangère. Car la forme de cet appui influence également le processus d'engagement des personnes. A des modalités uniques d'accompagnement, il nous faut réfléchir aux impacts du multi modalités dans l'ingénierie de l'accompagnement. Traducteur, co scénariste et souvent aussi metteur en scène : ces dimensions deviennent décisives et urgentes à investir et modéliser.

### Remettre les capacités au cœur de l'action publique

Cela présuppose une conception de la personne comme détentrice de ressources qu'il est nécessaire de prendre en compte, de reconnaître mais surtout d'identifier avec elle les contextes permettant leur mise en œuvre.

*Il s'agit pour cela de mettre des ressources à disposition des personnes (formations, informations, matériel, professionnels compétents et disponibles, etc.), mais également de s'assurer qu'elles soient en mesure de convertir ces ressources....Si les capacités personnelles (compétences, facultés) ne sont pas suffisantes pour une réelle appropriation ou mobilisation des ressources, les institutions sociales sont appelées à jouer un rôle de facilitation. La possession de droits formels (ressources) n'équivaut donc pas à l'exercice effectif de droits réels (capacités). Il convient donc de mettre en place les conditions permettant d'assurer le développement de la liberté réelle des acteurs, leurs capacités, en même temps que l'efficacité à long terme de l'action sociale : en effet, la participation active des individus est le meilleur garant d'une adhésion non-contrainte, démocratique et durable à des fins (insertion professionnelle/sociale ou autres) qui ne soient pas décidées unilatéralement par le haut<sup>7</sup>. **C'est bien d'intermédiation dont il est ici question.***

### Penser l'accompagnement en système et interaction, dans une chaîne de valeur

Certaines politiques publiques s'appuient sur une vision simplifiée et univoque de la qualité de la chaîne de service. Or, ce n'est pas parce que les différents professionnels ou structures sont compétentes et les structures labellisées que l'ensemble de la chaîne de service est de qualité : elle peut être conforme aux attendus mais non pertinente donc coûteuse.

Car la personnalisation suppose d'avoir une vision plus systémique des relations entre acteurs, ce qui suppose de clarifier :

- Ce que l'on entend par personnalisation (identifier ce qui convient dans la situation de la personne, construire de l'inédit, du sur mesure, ce qui nous éloigne des visions modulaires)
- De faire le pari de la confiance
- De s'intéresser aux interstices du système et aux zones de partage et de coopération
- De faire en sorte que tous les acteurs soient parties prenantes

<sup>6</sup> Manifeste du collectif KELVOA « Pour une philosophie et une éthique de l'accompagnement / <http://www.kelvoa.com/wp-content/uploads/2015/07/ManifesteKELVOA2015.pdf>

<sup>7</sup> Les capacités au cœur de l'action publique, Revue Reiso / <https://www.reiso.org/articles/themes/politiques/87-les-capabilites-au-coeur-de-l-action-publique>

## **Penser l'accompagnement comme une ingénierie de processus**

Si l'accompagnement est un facilitateur, il présuppose que les personnes ont des ressources et que le professionnel a la responsabilité de la construction des contextes et des situations facilitantes, apprenantes voire transformatrices.

C'est sur ce plan que l'enjeu tient plus à la qualité d'une ingénierie de l'accompagnement réalisée in situ et sur mesure selon des principes structurants, partagés, qualifiés. Cela est très différent d'une prédétermination de procédures modélisées. Faire ce qu'on a prévu devient parfois un obstacle à la pertinence de l'intervention. Car il s'agit toujours de faire ce qu'il convient, avec la personne, seule experte de sa situation.

En ce sens, l'accompagnement peut devenir un processus apprenant et capacitant. Et cela nous renvoie également à la question de l'ingénierie de l'accompagnement. Quels sont les processus à initier pour que les situations soient apprenantes<sup>8</sup> ?

## **Penser l'évaluation dans une logique d'investissement social, de prévention**

Comment repenser les processus d'évaluation en s'inspirant des travaux sur les capacités et en s'intéressant aux personnes dans ce qu'elles vivent et expriment (et non aux gestes professionnels facturables) ?

Le développement du pouvoir d'agir est donc au centre. Ce qui compte, ce n'est pas nécessairement ce qui se compte<sup>9</sup> mais ce qui éclaire l'utilité sociale. Les critères et indicateurs sont à construire en situation avec tous les acteurs parties prenantes.

Cette approche ne nous affranchit pas d'évaluations plus globales et généralisantes. Mais elle apporte la dimension singulière et contextuelle indispensable à une réelle ingénierie de la personnalisation des parcours. En étant vigilant à ce que les processus de reporting et de contrôle ne produisent pas l'inverse de ce qui est recherché : plus de travail empêché que d'interventions pertinentes ; plus de justification que d'inventivité ; plus de conformité que de personnalisation. Les professionnels ont aussi besoin qu'on leur fasse confiance.

La difficulté est donc toujours de concilier, dans un processus lisible, la dimension nécessairement singulière d'un travail sur mesure et le besoin irrépressible des institutions à construire des normes sociales. Ces exigences ont d'ailleurs plus pour fonction la justification d'un service rendu « conforme aux cahiers des charges ». Ce que l'on perd de vue, c'est que la conformité peut être vite absurde car elle risque de cantonner le professionnel dans la reproductibilité de ses gestes, ce qui permet de réduire voire de nier la dimension relationnelle du travail d'accompagnement. Alors que l'inventivité en situation est une réponse pertinente en terme de personnalisation.

## **Penser l'accompagnement comme une rencontre, dans ce qu'elle a d'inédit et d'irremplaçable**

Si les algorithmes se rapprochent de nos métiers, c'est que la subjectivité inquiète. Qu'elle risquerait de fausser les informations transmises et que les algorithmes n'ont pas d'état d'âme ni de représentations (dit-on ?). Or, si l'accompagnement, dans sa nécessaire et humaine intersubjectivité, faisait de cette apparente faiblesse (à l'ère du Matching), une force d'entraînement, une énergie qui fait que l'imprévisibilité n'est pas nécessairement inquiétante si on pense le monde aussi dans sa richesse et dans sa capacité à produire un « commun » au service de chacun et de tous. Et si le professionnel a conscience de ses propres limites et sait apprivoiser ces nouveaux outils pour les utiliser dans ce qu'ils ont de facilitant. D'où la nécessité d'un professionnel réflexif et en questionnement.

<sup>8</sup> Voir Patrick Mayen <http://www.fractale-formation.net/dmddocuments/Les-situations-professionnelles-P-Mayen.pdf>

<sup>9</sup> Voir Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres, cours au Collège de France (2012-2014)*, Fayard

## **Penser l'accompagnement comme aide à la construction de sens**

Car la question des vies professionnelles réinterroge un sens du travail et de vie à construire chemin faisant. D'où des travaux nouveaux et des approches plus philosophiques et existentielles (Life designing<sup>10</sup> par exemple) qui reposent la question du pouvoir d'agir de chacun dans un environnement certes incertain mais néanmoins source d'opportunités, qu'il s'agit d'explorer voire de choisir sans toujours savoir si elles conviendront vraiment. Sur ce plan, le « tout au long de la vie » n'est pas uniquement un slogan facile. Il va de pair avec l'imprévisibilité des évolutions du travail. Et aussi du déplacement des priorités de vie de chacun. Ce qui amène à penser l'accompagnement au moins autant dans sa fonction de régulation, de réajustement incessant et plus uniquement dans une logique de planification stricte. Plus que de capacité d'adaptation, c'est d'agilité dont il est question. Permettre aux personnes de reconnaître les occasions qui peuvent faire sens pour elles à ce moment de leur vie.

## **Penser l'accompagnement comme levier de solidarité**

Il s'agit également d'expérimenter des modalités d'accompagnement inédites<sup>11</sup>, sortant des seules logiques d'entretien de face à face, dans une ingénierie renouvelée. Peut être qu'une confusion entre personnalisation et relation individuelle nous a éloigné de la question du « nous » pour privilégier le « je ». Tout notre environnement montre la soif de solidarité et d'échange. Cela a des impacts sur de nombreux travaux où le soutien social et la solidarité sont aussi des leviers pour la construction de contextes mobilisateurs et apprenants.

Ces quelques réflexions et propositions pour dire que nous obtiendrons très vite un consensus sur les objectifs de renforcer l'accompagnement et la liberté de choix de chacun. Mais que derrière ces objectifs ambitieux, il nous faut également repérer ce qu'ils nécessitent comme clarté de pensée, ce qu'ils ouvrent comme chantiers et sur ce qu'ils impliquent comme innovations. A l'heure où le concept d'agilité fait la une, n'est-ce pas de cela qu'il s'agit. De passer d'une logique où on impose une agilité aux personnes à une logique où le système lui même s'assouplit, où il n'impose plus ses procédures mais garantit le sens et la pertinence pour chacun. Et que l'accompagnement joue pleinement son rôle d'appui quand cela s'avère nécessaire pour permettre d'accéder à ses droits. Plus que jamais la nuance proposée par Amartya Sen entre liberté formelle et liberté réelle se pose. Car la porte est ouverte pour les imprésarios de carrière et les courtiers en formation. Comment alors contribuer à plus d'équité sociale ? Une question pour nous tous. A laquelle répond Yann Le Bossé<sup>12</sup>. En parlant du développement du pouvoir d'agir, il dit « *C'est une utopie, certes, mais réaliste. Et elle dépend aussi, et surtout, de nous tous.* ».

André Chauvet

---

<sup>10</sup> Mark L Savickas et Al, *Construire sa vie (Life designing) un paradigme pour l'orientation au 21<sup>ème</sup> siècle*, <https://osp.revues.org/2401>

<sup>11</sup> Voir les belles initiatives développées dans le cadre de la Garantie jeunes par le réseau des Missions Locales

<sup>12</sup> Yann Le Bossé, *Soutenir sans prescrire*, 2016, Ardis Québec

**Le Dossier Documentaire de l'UODC**

**Investir 15 Mds d'euros sur les compétences**  
Comment articuler au mieux travail, formation et accompagnement ?

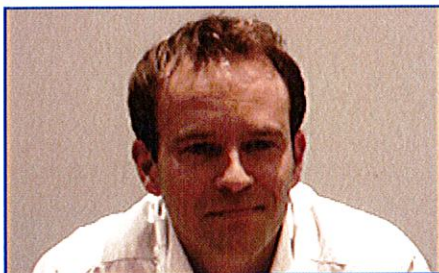
**- Partie III -**

- **Cinq vidéos de l'Uodc sur les enjeux de la formation professionnelle..... pp. 125-130**
- 1 - Formation professionnelle : et si on sortait de l'obligation légale ?**  
Marc Ferracci, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°128, octobre 2011
- 2 - Comment la formation pourrait servir la qualité du travail, la santé et la performance ? Redéfinir la situation de formation**  
Emmanuelle Wargon, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°179, mai 2015
- 3 - Quelles sont les situations de travail apprenantes ? Ce que la formation pourrait pour leur développement**  
Patrick Mayen, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°186, septembre 2015
- 4 - Repenser les liens entre le travail et la formation. Une histoire sociale, des pistes pour l'action**  
Yves Lichtenberger, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°215, juillet 2017
- 5 - 2017-2022 : que faut-il changer dans la formation professionnelle ?**  
Anousheh Karvar et Sandra Enlart, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°217, septembre 2017

## Formation professionnelle : et si on sortait de l'obligation légale ?

**Marc Ferracci**

Économiste du travail, Maître de conférences à l'Université Paris Est Marne-la-Vallée, membre du CREST



### Et si on sortait du système franco-français de l'obligation légale de financement ?

Dans les discours politiques et syndicaux officiels, dans la plupart des très nombreux rapports qui concernent la formation professionnelle (il y en a eu beaucoup récemment) : la question est **juste taboue**.

On ne touche pas à l'obligation légale. Qui serait le socle de la fameuse « Loi Delors » de 1971 sur la formation professionnelle.

### Et pourtant...

Les actuels soubresauts de la « crise », résultante de la fission du cœur...

### Les Séquences :

- **Extrait découverte** > La réforme de 2009, déjà condamnée !? Et la réduction du nombre d'OPCA, et le FPSPP ? (02:32)
- 1. L'obligation légale de dépenser : des effets collatéraux que l'on pourrait éviter (05:28)
- 2. Les défauts du système, en lien avec l'obligation légale : (1) Un système profondément inégalitaire (07:01)
- 3. 2) Les dépenses de formation en France sont faiblement efficaces (07:19)
- 4. (3) Un dévoiement des objectifs fondamentaux de la Loi de 1971 sur l'éducation permanente (03:26)
- 5. (4) Un système complexe et opaque (09:02)
- 6. Les propositions du rapport (Cahuc, Ferracci, Zylberberg) : une réforme ambitieuse du système : (1) Remplacer progressivement l'obligation légale par des subventions (08:40)
- 7. (2) Instituer un chèque-formation pour les chômeurs et les salariés en difficulté (02:08)
- 8. (3) Certifier et évaluer les prestataires de formation (01:58)
- 9. (4) Changer le régime de la collecte : une autre place pour les OPCA (08:20)
- 10. Quel échelon régional pertinent pour subventionner les formations ? (03:23)
- 11. Supprimer l'obligation légale en temps de crise : est-ce vraiment le bon moment ? (01:20)
- 12. La réforme de 2009, déjà condamnée !? Et la réduction du nombre d'OPCA, et le FPSPP ? (02:29)
- 13. Sur la formation initiale : exemple du « Perry pre-school program » (02:18)
- 14. Le chèque-formation : efficacité économique, effets sur l'offre de formation (03:08)
- 15. Formation dépense vs formation investissement : un oubli de la diversité des approches formatives ? (02:54)

### Les Mots-clefs :

Formation professionnelle continue, politique formation, OPCA, FPSPP

© Pratiques & Stratégies - octobre 2011

## Comment la formation pourrait servir la qualité du travail, la santé et la performance ?

### Redéfinir la situation de formation

**Emmanuelle Wargon**

Déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle



#### **Est-ce que la formation professionnelle pourrait contribuer à développer des situations apprenantes dans les entreprises et les organisations ?**

Permettre à ceux qui travaillent de développer la qualité de leur travail, leur santé et la performance ?

La question est tellement importante dans le pays que l'UODC et l'ITMD ont organisé une soirée exceptionnelle pour l'aborder sur le fond.

**La loi du 5 mars 2014 réformant la formation professionnelle peut représenter une ouverture.** Ce moment où ce qui s'était souvent figé depuis plus de 40 ans peut s'ouvrir sur des pistes réellement neuves. Mais lesquelles, dans quelles directions ?...

#### **Les Séquences :**

- 1. Formation, qualité du travail, santé et performance : un sujet de controverse (Jean Besançon, Uodc) (05:04)
- 2. Le travail bien fait source de compétences : avec la réforme de la formation, un moment à saisir (Alain Coffineau, Itmd) (05:04)
- 3. Est-ce qu'il faut « partir » en formation ? (Emmanuelle Wargon, Dgefp) (05:15)
- 4. La question : est-ce qu'une situation de travail peut être une situation de formation ? (05:12)
- 5. Et si les DRH se réintéressaient au travail et au développement des compétences de tous ? (02:43)
- 6. Formation et... insertion /situations de travail apprenante /évolutions dans l'entreprise : les trois chantiers de la DGEFP (07:34)
- 7. La qualité du travail : une affaire d'État (Yves Clot, CNAM, Itmd) (06:27)
- 8. « Partie » ou non en formation : l'intégration de la personne dans l'entreprise avec ses nouvelles compétences (Emmanuelle Wargon) (02:26)
- 9. Modélisation, formalisation, place du collectif de travail : à quel moment, pour l'individu, ça serait de la formation ? (06:24)
- 10. Sortir de la zone de confort : expérimenter de nouvelles manières de définir la situation de formation (04:04)
- 11. On apprend dans l'entreprise que si l'entreprise apprend (Yves Clot) (04:57)
- 12. Le facteur-clé : s'arrêter dans l'entreprise pour réfléchir sur le travail (Emmanuelle Wargon) (04:17)
- 13. Situations apprenantes, organisations apprenantes : est-ce que le sujet est porté politiquement ? (Alain Coffineau, Emmanuelle Wargon) (04:53)
- 14. La reconnaissance de la formation dans l'entreprise : est-ce que ça va marcher ? (Emmanuelle Wargon) (03:15)
- 15. La reconnaissance collective : une opportunité pour changer le travail ? (Yves Clot, Emmanuelle Wargon) (04:25)

#### **Les Mots-clefs :**

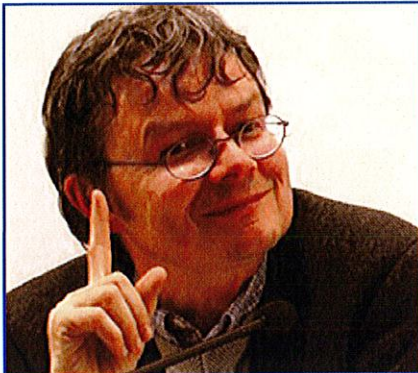
Formation professionnelle continue, formation situation travail, situation de formation

## Quelles sont les situations de travail apprenantes ?

Ce que la formation pourrait pour leur développement

**Patrick Mayen**

Professeur des universités, responsable de recherches AgroSup Dijon



**Le travail n'est pas toujours apprenant ? La formation non plus.** Le travail comme la formation peuvent composer des environnements par lesquels on peut plus ou moins apprendre, parfois ne pas apprendre et parfois désapprendre.

Dit autrement, **il existe des organisations apprenantes, qui présument que tous les salariés peuvent apprendre et qui leur permettent d'apprendre. L'inverse est vrai également.**

Il existe en France des lieux où se conjuguent qualité du travail, qualité de vie au travail et performance. Des PME exportent dans le monde entier en rémunérant bien leurs salariés. Il peut faire très bon travailler intensément dans des services hospitaliers extrêmement performants en terme d'accueil, de qualité de soin, de rigueur de gestion...

### Les Séquences :

- 1. Comprendre comment les personnes apprennent dans le travail et par la formation (01:58)
- 2. Comment une situation de travail peut être non apprenante, voire désapprenante (04:35)
- 3. Apprendre en situation de travail, ne pas désapprendre, rester « à la page » (03:29)
- 4. Pour une personne en situation de travail : comment viser la zone potentielle d'apprentissage ? (03:38)
- 5. Trois conditions pour qu'une situation de travail soit apprenante (03:47)
- 6. Comment une personne apprend dans une situation de travail ? Cinq facteurs clés de réussite (06:57)
- 7. Il n'y a pas d'apprentissage possible dans la routine du travail (05:36)
- 8. Apprendre des postures professionnelles des autres, s'intéresser aux apprentissages implicites (03:04)
- 9. Qu'est-ce qui fait qu'une situation est facteur d'apprentissage ? (06:18)
- 10. Chercher des situations qui font « ouvrir le capot », proposer ressources et étayages (04:18)
- 11. Ce que peut la formation pour développer les situations de travail apprenantes (06:16)
- 12. Le développement : comment le définir par rapport à l'apprentissage ? (04:45)
- 13. Quand on n'a pas envie d'apprendre, quand on n'y pense pas (04:40)
- 14. L'atelier perdu : un exemple d'une intervention de formation exclusivement en situation de travail (07:56)
- 15. Peut-on identifier et « légiférer » sur ce que seraient des situations apprenantes ? L'exemple des situations de traitement d'incidents à la SNCF (05:31)
- 16. Quand le juridique de la formation rencontre le « cognitif » de l'apprentissage... (02:01)
- 17. Quelle posture du formateur-accompagnateur de situations de travail apprenantes ? (02:00)
- 18. Accroissement des tâches, manque de reconnaissance : peut-on obliger à apprendre et à se développer ? (06:25)

### Les Mots-clefs :

Didactique professionnelle, situation de travail, formation situation de travail

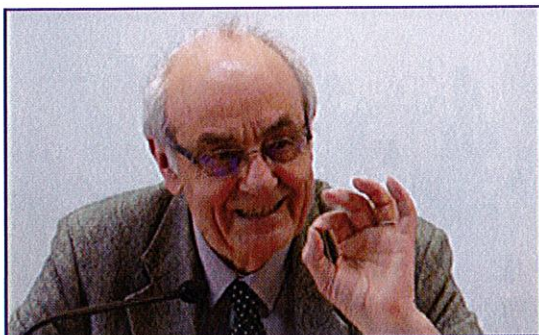
Vidéo séquencée n° 196  
© Pratiques & Stratégies - septembre 2015

## Repenser les liens entre le travail et la formation

Une histoire sociale, des pistes pour l'action

Yves Lichtenberger

Sociologue, professeur émérite à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée



**Aujourd'hui, un salarié a accès à 12 h de formation par an en moyenne. Soit... 1,4 h de plus qu'en 1974, sic.** Les discours sur la formation tout au long de la vie sont magnifiques : le réel c'est que la formation professionnelle continue en France, ça ne marche pas. Et tout serait réglé par la formation initiale ? Alors que le travail aujourd'hui demande responsabilité, implication, coopération, agilité d'adaptation ?

**Yves Lichtenberger** est l'un des plus justement respectés acteurs de la formation professionnelle en France. Syndicaliste, chercheur, directeur du Céreq, professeur, président d'Université, il a acquis une hauteur et une acuité de vue exceptionnelle...

### Les 23 Séquences :

- 1. Penser les mutations de la Formation professionnelle continue dans le temps long : une conviction de « têtard doux » (04:10)
- 2. Penser l'évolution des sociétés et des acteurs comme des processus d'apprentissage, des rapports de sens partagés (03:41)
- 3. La loi formation de 2014 : la fin de la séparation entre formation et production (03:58)
- 4. L'effet réel de la loi 1971 : seulement une heure trente de formation en plus par salarié entre 1971 et 2014 (03:22)
- 5. Une formation professionnelle qui a rempli son rôle pour les salariés, mais n'est pas devenue une ressource de transformation des entreprises (05:15)
- 6. Sortir de deux impasses : la formation comme formatage, la coupure entre le savoir et le faire (04:13)
- 7. Sortir de la formation solution-miracle ? Il faut former en même temps les emplois et les titulaires de ces emplois (04:13)
- 8. Abandonner la dissociation entre connaissance et faire, entre savoir et faire (06:06)
- 9. Une histoire française : la séparation entre l'université (disciplines), les écoles (pratiques) et les institutions de recherche (04:07)
- 10. Savoirs académiques, techniques, savoirs de pointe : artificiellement séparés, compliqués à recoller (03:17)
- 11. L'organisation scientifique du travail : l'ingénieur de Taylor ne serait rien sans les connaissances produites dans l'activité (03:35)
- 12. Comment l'organisation scientifique du travail a cassé les métiers et comment la formation est devenue la fabrique des qualifications (03:15)
- 13. Qualifications hier, compétences aujourd'hui : une volonté de reconnaissance d'abord née du mouvement social (03:19)
- 14. Initiative et coopération des salariés : des formes qui se cherchent depuis les années 1970 jusqu'aux « entreprises libérées » (04:21)
- 15. Savoirs, savoir-faire, savoir-être : un découpage qui n'a pas de sens (02:58)
- 16. Au cœur de la réarticulation du savoir et du faire : la question de la reconnaissance et de l'évaluation (04:06)
- 17. Reconnaissance du métier, puis de la qualification, enfin des compétences : des décennies de bagarres violentes (03:48)
- 18. La reconnaissance de la compétence : ne peut se faire sans remettre de la controverse sur « qui mérite quoi » (04:18)
- 19. Qualité du travail: ce qui compte dans l'entreprise, plus l'organigramme mais le système de négociation (03:49)
- 20. Pourquoi les entreprises françaises ont-elles encore du mal à penser compétences et coopération ? (05:16)
- 21. Pouvoir se former dans des situations de travail qui se transforment : on est à un moment de bascule (04:42)
- 22. La bonne toile de fond pour aborder la question du droit à l'erreur ? Responsabilité, sanctions, modalités d'évaluation, évaluation conjointe (02:50)
- 23. Parler du travail dans l'entreprise : qu'est-ce qui est en mouvement, y a-t-il des raisons d'être optimiste ? (04:08)

### Les Mots-clefs :

Formation professionnelle continue, formation situation travail, histoire formation

## 2017-2022 : que faut-il changer dans la formation professionnelle ?

Anousheh Karvar / Sandra Enlart

Coordinatrice du pôle social de En marche ! / Directrice d'Entreprise&Personnel



Une réforme de la formation professionnelle est annoncée comme une des voies stratégiques d'action du nouveau Gouvernement. C'est quelque chose d'inusité, au-delà des bonnes paroles convenues sur les vertus de la formation.

Ce qui semble mis en avant, outre un abondement du **Compte Personnel de Formation** de tous les citoyens, c'est la « nécessaire formation des chômeurs ». Et le « manque de qualité » des formations. Sur les deux derniers points, c'est une vieille histoire : le secrétaire d'Etat à la formation professionnelle André Laignel ne disait guère autre chose entre 1988 et 1991.

Ces orientations interrogent. Est-ce que le « manque de formation » est le facteur déterminant du chômage ? Est-ce que l'engagement des formateurs (ou des médecins, dans un autre domaine) dans des démarches qualité, dans un domaine déjà sur-saturé de prescriptions, est un facteur déterminant de la qualité de leur action ?...

### Les 18 Séquences :

- 1. Les lignes directrices du programme formation du candidat Emmanuel Macron (03:17)
- 2. Former massivement les chômeurs, investir dans l'employabilité, faire de la formation un objet de négociation collective... : le programme d'actions (05:13)
- 3. Formation solution miracle, formation « tuyau », formation consommation : trois visions de la formation qu'il faut changer (02:30)
- 4. trois questions au cœur de la réflexion : que faut-il apprendre, comment apprendre, la question de l'accès à la formation (02:44)
- 5. Trois incontournables : l'évaluation en situation de travail, former les acteurs, prospective et anticipation (01:35)
- 6. 15 milliards de plus sur la table, après le Plan 500.000 chômeurs : ça ressemblerait à quoi ? (02:49)
- 7. À quoi former demain ? Au-delà des études prospectives sectorielles, avoir des visions sociétales partagées (03:58)
- 8. Ce n'est pas en formant des gens que l'on va créer des emplois : il faut bâtir des parcours autour de situations de travail (02:50)
- 9. Des changements dont les entreprises ne s'emparent pas pour redéployer leurs activités : les cinq étapes du déni des entreprises françaises (04:27)
- 10. rendre les gens par la main pour leur faire faire un parcours, ou faire appel à l'intelligence économique des acteurs ? (03:47)
- 11. L'importance de la prospective, de la mise en réseau des personnes, de l'évaluation et de la pédagogie (05:08)
- 12. L'entreprise doit réfléchir aux moyens de développer des postures d'apprenance (02:24)
- 13. Les employeurs : passer de la solidarité mécanique à la confiance réciproque (02:55)
- 14. Formation professionnelle et choix de société : pourquoi il faut avoir une réflexion par filières plutôt que par branches (04:04)
- 15. Faut-il faire trois fois plus de la même chose que le Plan 500.000 chômeurs ? (00:58)
- 16. La situation de travail : c'est là que l'employabilité se fabrique (02:53)
- 17. De la contribution légale à l'abondement en direct du compte personnel d'activité (de formation) des personnes (02:52)
- 18. L'individu acheteur de formation et d'accompagnement professionnel : pourquoi il n'y a pas de risque consumériste (03:56)

### Les Mots-clefs :

Formation professionnelle, réforme formation