

# RÉFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE | COMMENT RENDRE LES SALARIÉS ET LES DEMANDEURS D'EMPLOI ACTEURS DE LEUR EMPLOYABILITÉ ?



La réforme de la formation professionnelle a pris une place déterminante dans l'agenda du gouvernement et constitue un des thèmes principaux de la conférence sociale des 20 et 21 juin 2013. Mais alors que nous sommes entrés dans un nouveau siècle de développement technologique, alors que les rapports à l'entreprise se sont transformés pour s'adapter aux nouvelles organisations et alors que nous sommes définitivement entrés dans l'ère de la connaissance, du travail en réseau et des communautés de pratiques, la formation professionnelle continue (FPC) n'a intégré aucune de ces mutations. Les méthodes et les principes de base de l'« apprenance » sont révolutionnés, la construction des parcours professionnels ne ressemble plus du tout à ce qu'il en était en 1971 lors de la création du principe de FCP par Jacques Delors. La FPC doit donc être radicalement revue pour répondre aux nouveaux enjeux économiques et sociétaux et (re)devenir un levier pour soutenir l'employabilité de tous et la qualification de chacun.

**Ce n'est pas d'une nouvelle réforme dont nous avons besoin** | Il s'agit avant tout de désenclaver la formation professionnelle pour la mettre au service de l'employabilité des citoyens – et non de l'emploi. Ce désenclavement passe par le développement des liens entre l'éducation nationale et le monde du travail, le renforcement du rôle et des contributions de l'entreprise dans l'accès au monde du travail des moins qualifiés, l'acquisition d'une culture économique et entrepreneuriale pour tous, dès le collège, en portant les efforts sur une appropriation des responsabilités. Il s'agit également de mettre en œuvre de manière efficace les lois en cours concernant l'obligation des entreprises à anticiper et à développer l'employabilité de leurs salariés (accord national interprofessionnel (ANI) de 2004) et loi Borloo pour la « Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) » de janvier 2005) et de mettre tout en

œuvre pour augmenter la confiance réciproque des dirigeants d'entreprise et des partenaires sociaux.

Ce programme ambitieux ne demande pas au fond de moyens accrus ni de nouvelle réforme du système actuel, mais plutôt d'un grand effort de simplification pour libérer l'initiative des salariés, soutenir l'engagement sociétal des dirigeants d'entreprises et augmenter le capital social de notre pays. Cela passe par une inévitable réflexion sur l'adaptation et la réallocation des prélèvements obligatoires, sans les alourdir. Dès lors, il deviendrait possible de faire mieux avec moins.

**Un mille-feuille de la FPC complexe et coûteux** | Michel Sapin, Ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, attend de la réforme annoncée qu'elle soit un levier dans la bataille pour l'emploi et la sécurisation des parcours professionnels. Suite à cette conférence, le gouvernement établira une note de cadrage qui présidera aux négociations visant un nouvel Accord National Interprofessionnel pour un projet de loi en fin d'année.

Dans ce contexte, parmi les constats largement partagés par tous les acteurs, nous pouvons relever les points suivants :

| **Les sommes investies dans la FPC sont considérables.** Même si le chiffre regroupe beaucoup d'éléments hétérogènes, il n'en demeure pas moins que les 31 milliards d'euros de la « Formation Professionnelle » représente 1,4% du PIB français (N°8 mondial) ; à cela nous pouvons ajouter les quelques 40 programmes consacrés aux politiques publiques consacrée à la jeunesse pour un coût d'environ 80 milliards d'euros par an, visant entre autre à traiter la situation inacceptable des millions de jeunes sans qualification, sans emploi et/ou en situation précaire.

| **Les systèmes mis en place sont extrêmement complexes,** en particulier pour ceux qu'ils sont censés servir, salariés actifs ou demandeurs d'emploi et entreprises. Les dispositifs qui se sont accumulés depuis 1971, date de la création des obligations légales de contribution des entreprises, l'ont été sans toilettage, ce qui produit in fine une incroyable complexité. La multiplicité des intervenants publics mis en place dans la gestion de ces fonds, interroge forcément l'efficacité et la productivité des processus de leur redistribution.

| **Le modèle social français se caractérise par une forte méfiance réciproque des partenaires sociaux.** Du coup, tous les dispositifs créés organisent à la fois des ouvertures et des limites. La réforme de 2009 en est un excellent exemple : cette réforme a ouvert le principe de fond d'une « Formation tout au long de la vie » et la création d'un « Droit Individuel à la Formation » (DIF). Ce dispositif n'a absolument pas fonctionné : à la fois parce que les salariés ne s'en sont pas emparés, parce que les partenaires sociaux n'en ont pas fait la publicité et ne l'ont pas relayé, et parce que le patronat avait mis en place tout le carcan nécessaire pour que, in fine, il ne soit pas « utilisable » facilement par les salariés. Une réforme pour rien...

| **Les réformes successives de 2004 puis 2009 couvrent déjà tous les champs du possible en matière de dispositifs pour développer les compétences et l'employabilité.** Ajouter de nouvelles dispositions reviendrait à ajouter de la complexité à la complexité en rendant encore plus opaque un système que seuls des experts comprennent, ce qui le rend peu utilisable par ceux qu'il est censé servir.

**Un risque majeur : l'incapacité à remettre en cause la méthode utilisée jusqu'ici** | Quatre éléments d'analyse peuvent venir à l'appui de ce constat. Le premier concerne justement le fait que « l'arsenal thérapeutique » existant depuis les années 1990 et renforcé par les lois de 2004 et 2009, est déjà extrêmement important pour tous les profils de salariés ou de demandeurs d'emploi qui pourraient avoir recours à la formation professionnelle. Le seul vrai problème est

la complexité de ces dispositifs, l'absence de maîtrise de ceux-ci par les acteurs qui devraient les promouvoir sur le terrain et l'impossibilité pour les salariés d'en être des acteurs actifs pour ces mêmes raisons.

Le deuxième concerne l'énoncé même du problème. La formation professionnelle n'est pas un levier pour aider à la bataille pour l'emploi (en particulier pour ceux qui n'en ont pas). Ce doit être, aujourd'hui, un levier pour améliorer l'employabilité des salariés et permettre aux entreprises de détenir les compétences nécessaires au développement de leurs avantages concurrentiels. Et ce n'est pas simplement un jeu avec les mots. Cela doit changer profondément le regard que l'on porte sur la formation professionnelle, qu'elle serve pour ceux qui sont en poste en entreprise, ceux qui étudient encore et ne sont pas dans la question de l'emploi, ceux qui ont perdu leur emploi et ceux qui ont de réelles difficultés à trouver un emploi qu'ils puissent occuper efficacement.

Le troisième concerne la mise en œuvre et la jurisprudence des lois en vigueur, relatives à la responsabilité des entreprises en matière de développement des compétences de leurs salariés. Ces lois sont malheureusement trop souvent appliquées de manière mécanique et ne servent absolument pas l'emploi ni l'employabilité. A qui la faute ? A l'incapacité générale des acteurs (dirigeants d'entreprise et partenaires sociaux) à se faire confiance. La loi sur la GPEC en particulier qui aurait dû éviter Florange, qui aurait dû permettre d'anticiper les problèmes de Peugeot, Renault et maintenant Michelin est un bon exemple d'un jeu d'acteurs où il n'y a que des perdants : aucune anticipation partagée des problèmes à venir, aucune analyse stratégique partagée et donc aucune anticipation des problèmes en terme d'employabilité des salariés concernés. Ce n'est donc pas en ajoutant de nouvelles lois aux lois existantes que nous changerons les mentalités et l'absence flagrante de coopération entre les parties.

Le quatrième est peut-être la plus emblématique des erreurs qui risquent d'émerger de cette conférence. Il s'agit du « Compte Personnel de Formation ». Comment une telle idée a-t-elle pu être retenue quand les professionnels connaissent l'échec du DIF, tant du point de vue des entreprises que de celui des salariés et de celui des partenaires sociaux. L'échec du DIF aurait dû nous ouvrir les yeux sur le décalage qu'il y a entre des décisions politiques et la réalité de l'engagement des salariés et des demandeurs d'emploi dans le développement et l'adaptation de leurs compétences au monde réel du travail.

Ce sont donc de nouveaux leviers visant à transformer concrètement les habitudes en matière de formation professionnelle et de développement des compétences qui doivent être recherchés dans le cadre de la réforme engagée si l'on ne veut pas qu'elle soit une réforme pour rien de plus...

**Rendre les salariés et les demandeurs d'emploi, acteurs de leur employabilité** | Créer la méthode et les mécanismes permettant de modifier en profondeur la culture des acteurs doit conduire à comprendre que ce n'est pas une réforme de la Formation Professionnelle qu'il faut engager, mais :

- | **une profonde mutation culturelle de notre société face aux défis de l'apprentissage**, du développement des connaissances et de l'économie du savoir ;
- | **le renforcement des responsabilités de chacun et des entreprises**, pour que les droits et les devoirs actuels soient opérants ;
- | **la décentralisation des dispositifs et des processus d'accompagnement**, en renforçant les logiques territoriales ;
- | **le renforcement des liens avec la formation initiale**, car ces deux étapes de l'éducation doivent être plus fortement reliées pour garantir un meilleur retour sur investissement ;

| **la mise en œuvre de l'ANI 2103**, en ouvrant aux partenaires sociaux l'accès à la connaissance« de la stratégie d'entreprise » ;

| **l'éducation des publics et des citoyens** pour augmenter leur appétence et leur responsabilité dans le développement de leurs compétences ;

| **l'adaptation des contraintes administratives aux réalités** des dispositifs d'apprentissages.

Tous les dispositifs qui existent rencontrent un écueil de fond. Celui de la motivation de « l'apprenant » : l'apprenant, c'est-à-dire le salarié, le chômeur, le (la) jeune qui quitte l'école trop tôt, celui (celle) qui n'a pas de qualification, celui (celle) dont l'origine social limite l'accès à la connaissance, tous ceux-là ne réussiront que s'ils en ont envie. Mais jusqu'ici la collectivité investit des sommes faramineuses dans des projets personnes ou professionnels dont les acteurs ne sont pas motivés à apprendre ou ont perdu (voire pas acquis du tout) la capacité à apprendre.

Il faut donc impérativement changer cette approche de la formation et de la professionnalisation. Ces deux mots ne demandent pas de faire appel aux mêmes dispositifs et aux mêmes ressorts personnels. Les dispositifs existant doivent intégrer cela pour obtenir les effets attendus. Ce n'est pas la formation qui garantit l'emploi. Ce n'est pas l'augmentation des aides pour accéder à des formations qui assurera l'employabilité. C'est la capacité de chacun à faire et à assumer des choix volontaires et accessibles pour lesquels l'état et la société en général, peut apporter un soutien pour élever un projet motivé en une réalisation professionnelle de soi.

**Les principes directeurs d'une nouvelle approche du développement de l'employabilité** | Ces principes directeurs sont, pour les plus importants :

| **Dans la limite de son équilibre économique et social, l'entreprise est responsable de l'employabilité de ses salariés** et du maintien dans l'emploi de ceux-ci face aux évolutions de l'environnement concurrentiel.

| **Responsabiliser les salariés et les demandeurs d'emploi dans leur parcours professionnels** en leur fixant des règles d'accès à la formation incluant certes des droits et aussi des devoirs et des obligations. Chacun doit être responsabilisé devant ses choix professionnels et ses arbitrages personnels et leurs conséquences, à condition que lui soient clairement expliquées les possibilités qui lui sont offertes.

| **Distinguer nettement la formation professionnelle au sens strict, c'est-à-dire celle permettant de maintenir les salariés dans un emploi ou de développer leur employabilité (liens avec la GPEC), formation qui relèverait d'un système obligatoire, des actions de professionnalisation qui ne seraient pas soumises à obligation.** Cette approche renforcerait ainsi la logique existante des catégories du plan de formation et aurait pour corollaire une nouvelle répartition des financements. Les montants résultant du respect par les entreprises de leurs obligations légales pourraient ainsi être soit diminuées soit redéployées. Seule la formation doit être prise en charge par les fonds dédiés à la formation. La formation s'entend ici dans la logique du changement de fonction ou de métier, demandant d'acquérir de nouvelles bases, des nouvelles qualifications. Il faut ainsi différencier la formation de la professionnalisation, qui elle est une démarche visant à améliorer la performance individuelle et collective ; si la professionnalisation est du ressort de l'entreprise ou de la coresponsabilité de l'entreprise et du salarié, la formation, elle, doit être de la responsabilité unique de l'entreprise pour veiller à maintenir l'employabilité de ses salariés.

| **Renforcer les logiques territoriales et, dans ce périmètre, réduire le nombre d'acteurs et d'intervenants** pour unifier les dispositifs (faire du « glocal » dans la formation professionnelle), les acteurs et regrouper les budgets dédiés à la formation.

| **La formation initiale doit apporter une éducation des lycéens de la troisième au Bac sur la connaissance de l'environnement économique et social**, les évolutions des métiers, leurs droits et leurs devoirs.

| **Tout doit être fait pour améliorer la confiance réciproque entre les organes de décisions au sein des entreprises et les partenaires sociaux**. Il s'agit de mettre réellement en place les accords de l'ANI 2013 et les recommandations du rapport Gallois sur l'intégration des partenaires sociaux dans les organes de décisions stratégiques dans les entreprises.

Parmi les actions à mettre en œuvre, deux sont prioritaires pour obtenir des résultats à court terme sur l'emploi :

| **Organiser la mobilité fonctionnelle et géographique locale dans les bassins d'emploi** permettant aux salariés, aux demandeurs d'emploi et aux entreprises de mieux organiser les parcours professionnels là où se trouve le travail et dans les filières où il y a du travail. De ce fait, les plans sociaux, quand il y en a, deviennent une problématique à résoudre localement et si possible avec une capacité d'anticipation accrue pour les acteurs (entreprise et service public conjointement sollicités).

| **Renforcer les obligations de participation des entreprises à l'alternance et à l'apprentissage**.

Enfin, pour garantir la qualité de l'accompagnement du développement des compétences, il est essentiel de **mettre en place un système d'accréditation des organismes de formation**.

La logique qui prime est donc celle d'un apprentissage collectif pour faire autrement avec ce qui existe déjà, en demandant avant tout un effort de transformation sociale et sociétale. Cet effort doit être discuté, partagé, amendé mais jamais remis en cause, sur le fond. On aimerait que la réforme annoncée pour la fin de l'année, et qui fera l'objet de nombreuses discussions à l'occasion de la conférence sociale des 20 et 21 juin, fasse preuve d'une telle ambition.



**L'auteur** | Après 12 années passées au sein du leader de la formation professionnelle comme associé et Manager, Michel FOURMY a créé en 2012 un cabinet dédié au management du capital humain. Son approche concilie une vision économique et sociale du développement des compétences et des entreprises. Michel FOURMY a accompagné de nombreuses entreprises dans la transformation de leurs plans de formation et de professionnalisation, proposant des dispositifs innovants. Le principe essentiel étant que ceux-ci doivent créer de la valeur pour l'entreprise comme pour les salariés. Il contribue aux travaux de l'Observatoire Social International et à la toute nouvelle chaire « Capital Humain » de l'IAE de Bordeaux. Auteur de nombreux articles parus dans la presse spécialisée et généraliste (*Revue Personnel, Entreprise et Carrière, Enjeux-Les Echos, Rémunération globale*), il a publié *Ressources humaines, stratégie et création de valeur : vers une économie du capital humain* (ed. Maxima, 2012).