

EN FINIR AVEC L'IMPOSSIBLE
RÉFORME DE LA
FORMATION
PROFESSIONNELLE
15 PROPOSITIONS POUR UNE
APPROCHE RESPONSABLE ET
DURABLE

Décembre 2013



INSTITUT
Thomas More



Présent à Paris et Bruxelles, l'Institut Thomas More est un think tank d'opinion, européen et indépendant. Il diffuse auprès des décideurs politiques et économiques et des médias internationaux des notes, des rapports, des recommandations et des études réalisés par les meilleurs spécialistes et organise des conférences-débats et des séminaires sur ses thèmes d'études. L'Institut Thomas More est à la fois un laboratoire d'idées et de solutions innovantes et opératoires, un centre de recherches et d'expertise, un relais d'influence.

Paris

20, rue Laffitte
F-75 009 Paris
Tel. +33 (0)1 49 49 03 30
Fax.+33 (0)1 49 49 03 33

Bruxelles

Rue de la Fauvette, 92
B-1180 Bruxelles
Tel. +32 (0)2 374 23 13
Fax. +32 (0)2 358 56 48

www.institut-thomas-more.org | info@institut-thomas-more.org

EN FINIR AVEC L'IMPOSSIBLE
RÉFORME DE LA
FORMATION
PROFESSIONNELLE

15 PROPOSITIONS POUR UNE
APPROCHE RESPONSABLE ET
DURABLE

Décembre 2013



Michel FOURMY



L'auteur | Après 12 années passées au sein du groupe Cegos, 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 chaire « Capital Humain » de l'IAE de Bordeaux. Il est l'auteur de *Ressources humaines, stratégie et création de valeur : vers une économie du capital humain* (ed. Maxima, 2012).



| Sommaire

L'essentiel À retenir	6
Nos propositions En un clin d'œil	8
Introduction 	9
Partie 1 Se donner les moyens d'une réforme systémique et durable	11
Partie 2 Rendre chacun acteur de son employabilité par l'apprentissage tout au long de la vie	15
Partie 3 Faire de la région l'épicentre de la réforme	21
Partie 4 Valoriser le rôle et renforcer la responsabilité sociétale des entreprises	25
Conclusion 	29



L'essentiel | À retenir

Sur l'inefficacité et les résultats de la formation professionnelle, tout a été dit ou presque : trop peu de salariés et de chômeurs formés ; une formation qui profite plus aux cadres qu'aux ouvriers ; des centaines de milliers d'emplois disponibles qui ne trouvent pas preneurs ; un chômage des jeunes très élevé ; un système d'apprentissage insuffisant ; un maquis de dispositifs et d'acteurs rendant l'ensemble incompréhensible pour ceux à qui ils sont destinés.

Devant ce sombre bilan, largement partagé, rien ne se passe... Réforme après réforme, le conservatisme et la défense des situations acquises se conjuguent pour que le système reste le même. La réforme, initiée par François Hollande et pilotée par Michel Sapin, sera-t-elle la bonne ? Les signaux négatifs s'accumulent et chacun craint une réforme *a minima*.

Mais alors, que faire ? Quatre conditions doivent être réunies pour changer la donne : la réforme doit être réaliste (en responsabilisant et en donnant davantage d'autonomie aux acteurs et en assignant un double objectif : l'accès à l'emploi et l'employabilité) ; elle doit être ambitieuse (en englobant tous les aspects de la formation professionnelle et pas seulement quelques dispositifs d'application) ; elle doit être courageuse (en n'hésitant pas à bousculer les situations acquises) ; elle doit être inscrite dans le temps (en combinant les actions à court terme et celles à long terme).

Pour y parvenir, l'Institut Thomas More identifie 4 leviers de réforme et 15 propositions.

| Se donner les moyens d'une réforme systémique et durable

C'est d'une réforme systémique et durable, qui remet tout à plat (dispositifs, acteurs, objectifs, financements), dont la formation professionnelle a besoin si l'on veut qu'elle serve enfin l'emploi, le développement des entreprises et l'employabilité des salariés. Pour ce faire, il faut définir un schéma directeur global des changements à conduire en 3 ans contenant tous les axes de la réforme. Ce schéma directeur sera piloté par un Comité de pilotage interprofessionnel, ouvert à toutes les parties prenantes et responsable devant le Parlement. En mettant rapidement en œuvre les accords de l'ANI 2013 en matière de gouvernance et en annonçant la remise à plat des financements, en supprimant notamment à terme « l'obligation du 0,9% », la dynamique peut être lancée rapidement.

| Rendre chacun acteur de son employabilité par l'apprentissage tout au long de la vie

L'objectif de la formation professionnelle doit être clair : renforcer l'autonomie de chacun et sa capacité à accroître son employabilité. Cela exige d'adapter enfin les approches en matière de parcours professionnels des salariés et de mettre en œuvre un authentique « apprentissage tout au long de la vie ». Pour y parvenir, il faut accroître la responsabilité de chacun, adapter la formation professionnelle aux nouvelles réalités du travail et du développement des compétences, sensibiliser chacun, dès la classe de troisième, aux enjeux de sa formation et engager enfin la réforme de l'apprentissage, en s'inspirant des pays les plus efficaces en la matière.

| Faire de la région l'épicentre de la réforme

Pour mettre fin à un système marqué par l'hyper-complexité et le « centralisme paritaire », il faut réaliser du même coup la simplification du paysage et l'édification de la région en épicentre de la réforme. Il faut aller vers moins d'acteurs, plus responsables et plus près du terrain. Pour atteindre cet objectif, le choix de la région comme épicentre de la réforme s'impose comme bon niveau de consolidation des besoins locaux et de coordination des structures de la formation professionnelle ainsi que de l'apprentissage, grâce à la mise en œuvre et le pilotage d'une GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) au niveau régional.

| Valoriser le rôle et renforcer la responsabilité sociétale des entreprises

Les entreprises ont un rôle social et sociétal évident qu'il convient de valoriser et de renforcer. Pour atteindre cet objectif, il faut quitter la culture de défiance que nous avons développée à l'encontre des entreprises pour leur permettre d'exercer pleinement leur responsabilité en matière de formation en substituant un Plan de développement de l'emploi et de l'employabilité (PDEE) au Plan de formation existant, davantage axé sur les résultats attendus, en garantissant la mise en œuvre de l'obligation d'établir une GPEC au sein de toutes les entreprises, en mettant en place des dispositifs de soutien aux TPE et en les incitant à renforcer l'apprentissage en leur sein comme moyen d'accès à l'emploi.



Nos propositions | En un clin d'œil

Proposition 1	Définir le schéma directeur des changements à conduire en 3 ans, en précisant les principaux domaines de transformation, les modalités de pilotage, les rôles et les contributions des grands acteurs
Proposition 2	Créer un Comité de pilotage interprofessionnel intégrant des représentants de toutes les parties prenantes, responsable devant le Parlement de l'avancement de ses réalisations
Proposition 3	Mettre rapidement en place les accords de l'ANI 2013 en matière de contributions des partenaires sociaux dans le domaine de la gouvernance
Proposition 4	Dynamiser le financement en supprimant l'« obligation du 0,9% » pour les entreprises
Proposition 5	Développer la responsabilité et l'autonomie des personnes, en vue de renforcer leur employabilité
Proposition 6	Adapter la formation professionnelle aux nouvelles réalités du travail, du développement des compétences et des modalités d'apprentissage
Proposition 7	Sensibiliser chacun, dès la classe de troisième, aux enjeux de la formation et à la nécessité d'aligner ses choix de métiers avec les réalités économiques
Proposition 8	Mettre en place une filière d'excellence de l'apprentissage
Proposition 9	Faire de la région l'épicentre de la réforme et de la simplification de la formation professionnelle
Proposition 10	Redéfinir les missions des régions en matière d'emploi et de formation professionnelle, sous la coresponsabilité des entreprises, des organismes publics et des partenaires sociaux
Proposition 11	Faire de la région la coordinatrice de l'apprentissage
Proposition 12	Mettre en place, au sein des entreprises, un Plan de développement de l'emploi et de l'employabilité (PDEE) en lieu et place du Plan de formation
Proposition 13	Garantir la mise en œuvre de l'obligation d'établir une GPEC au sein des entreprises et son déploiement à toutes les entreprises
Proposition 14	Mettre en place des dispositifs de soutien aux TPE
Proposition 15	Renforcer l'apprentissage comme moyen d'accès à l'emploi



Introduction |

La réforme de la formation professionnelle est-elle impossible ? Celle annoncée par François Hollande en mars dernier sera-t-elle une nouvelle occasion manquée ? La négociation engagée depuis le mois de septembre par les partenaires sociaux, et qui doit aboutir avant la fin de l'année, paraît si difficile que certains de ses acteurs n'hésitent pas à en anticiper l'échec – en s'en rejetant mutuellement la responsabilité¹. Michel Sapin, ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, a pourtant annoncé une « réforme en profondeur »...

Sur le sujet, tout a été dit. Une avalanche de rapports et d'études a fait la démonstration de l'inefficience et des effets largement insuffisants des dispositifs existants : la formation professionnelle représente globalement 31,5 milliards par an, soit près de 2% du PIB² ; elle ne profite pas assez aux chômeurs puisqu'ils ne sont que 20% environ à bénéficier d'une formation, contre plus de 40% des salariés³ ; elle ne profite pas non plus à ceux qui en ont le plus besoin puisque les ouvriers y accèdent 2,5 fois moins que les cadres⁴ ; elle ne permet pas de répondre aux besoins du marché de l'emploi puisque 600 000 emplois vacants ne trouvent pas preneurs ; elle ne permet pas aux jeunes d'accéder convenablement sur le marché de l'emploi puisque près de 25% des 15-24 ans sont au chômage (contre 11% en Allemagne) et que seuls 14,4% d'entre eux sont en apprentissage (contre 31,6 en Allemagne)⁵ ; elle ne permet pas, enfin, aux Français de se retrouver dans le maquis de ses dispositifs (entre DIF, CIF et autres bilans de compétence) et de ses acteurs, avec 55 000 organismes de formation dont l'évaluation de la performance est largement insuffisante.

D'où vient pareille inertie ? Du conservatisme, de la défense des situations acquises, de la « préférence pour le déclin », récemment pointé du doigt par un éditorialiste, qui fait préférer l'immobilisme qui « conduit au pire, mais qui n'y mène que lentement » au réformisme qui « obligerait à des remises en cause »⁶.

Mais alors peut-on (encore) agir ? Est-il possible d'échapper à une réforme *a minima* et réellement ambitieuse ? Nous pensons que oui, mais à quatre conditions :

- La réforme doit être réaliste : elle doit responsabiliser et donner davantage d'autonomie aux acteurs, à commencer par les individus eux-mêmes, et assigner deux objectifs clairs à la formation professionnelle, qui sont l'emploi et l'employabilité⁷. Comme le dit le président de l'Afpa : « La formation professionnelle doit avant tout avoir une logique économique : fournir aux entreprises les qualifications dont elles ont besoin aujourd'hui et demain »⁸.
- La réforme doit être ambitieuse : car elle ne doit pas seulement être celle du « mecano » mais bien aussi celle de l'apprentissage, des liens entre l'école et l'entreprise, des dispositifs de développement de l'emploi, des contributions des entreprises et des citoyens aux efforts de l'État, de l'organisation territoriale du soutien à l'emploi, du mode de financement des partenaires sociaux et de la fiscalité.

¹ Voir par exemple, *Négociation formation ; pour le Medef, soit la réforme est globale, soit « il n'y aura pas de réforme »*, AEF, 5 novembre et *Réforme de la formation : la CGT s'inquiète des chances de voir aboutir la négociation « dans les délais fixés »*, AEF, 19 novembre 2013.

² DARES, mars 2013 et *Annexes du projet de loi de Finances 2014*.

³ *La formation professionnelle des demandeurs d'emploi en 2011*, DARES, avril 2013.

⁴ Insee, octobre 2012.

⁵ *Politique de l'emploi : analyse comparative de la dépense publique en France et en Allemagne*, Institut Thomas More, mars 2012.

⁶ Eric Le Boucher, « La préférence pour le déclin », *Les Echos*, 8 novembre 2013.

⁷ Voir Michel Fourmy, *Réforme de la formation professionnelle : rendre les salariés et les demandeurs d'emploi acteurs de leur employabilité*, Institut Thomas More, Note d'actualité 8, juin 2013, disponible sur <http://www.institut-thomas-more.org/fr/actualite/reforme-de-la-formation-professionnelle-rendre-les-salaries-et-les-demandeurs-demploi-acteurs-de-leur-employabilite-2.html>.

⁸ « Yves Barou : La formation professionnelle ne remplit pas sa mission », *Le Figaro*, 22 octobre 2013.

-
- La réforme doit être courageuse : pour être durable, la réforme doit être systémique, ne pas hésiter à bousculer les situations acquises et intégrer l'ensemble des dispositifs en amont, en aval et connexes à la formation professionnelle ;
 - La réforme doit être inscrite dans le temps : il faut accepter que la réforme ne se fasse pas d'un coup de baguette magique et qu'elle exige la combinaison d'actions à court terme et d'actions à long terme.

C'est à l'aune de ces quatre exigences que l'Institut Thomas More formule dans ce rapport 15 propositions de réforme de notre système de formation professionnelle pour rendre enfin possible l'impossible réforme...



Partie 1 | Se donner les moyens d'une réforme systémique et durable

Le système de formation professionnelle est aujourd'hui à bout de souffle. Il est extrêmement coûteux, illisible et largement inefficace. Tout le monde le constate, mais rien n'y fait... C'est pourtant d'une réforme systémique et durable, qui remet tout à plat (dispositifs, acteurs, objectifs, financements), dont la formation professionnelle a besoin si l'on veut qu'elle serve l'emploi et le développement des entreprises.

Pour y parvenir, il faut faire preuve de courage, bousculer les situations acquises, donner du sens à la réforme, expliquer le changement aux 20 millions de salariés concernés, chercher un niveau de confiance élevé parmi les acteurs prêts à bouger, se doter d'une instance supérieure de pilotage capable de trancher et planifier des objectifs à court, moyen et long terme. On le comprend, relever ce défi ne sera possible que si la réforme est abordée comme un véritable et profond projet de changement.

Constats



Constat A | Les principaux acteurs impliqués dans la négociation de l'ANI ont peu intérêt à réformer le système de la formation professionnelle

Il existe aujourd'hui une profusion de rapports et de contributions en matière d'analyse de l'efficacité des politiques de l'emploi, de formation et d'apprentissage qui, quel qu'en soit l'origine, décrivent une situation alarmante et sont généralement très critiques sur l'ensemble des dispositifs existants. Ces travaux évaluent la déperdition financière entre 10 à 17 milliards d'euros : soit entre 0,5 et 0,9% du PIB français. Le gâchis est évident !

Et il est remarquable de constater comment finissent ces rapports : dans l'oubli le plus complet. Pourquoi ? Parce que tous, sans exception, conduisent à la remise en cause de rentes de situations que peu de responsables politiques sont prêts à affronter. Il n'est qu'à rappeler la question du financement des partenaires sociaux, dont nous parlons ci-dessous (voir **Constat C**), pour s'en convaincre.

La réalité est que les principaux acteurs de la formation professionnelle (syndicats, professionnels de la formation, etc.) n'ont guère intérêt à réformer le système en l'état. Modifier un paramètre ici ou là ne suffira pas à les mettre en mouvement.

Constat B | Un amoncellement illisible de dispositifs inefficaces et coûteux

Pourtant, le diagnostic est alarmant après tant de « réformes » qui ont donné lieu à un amoncellement finalement illisible de dispositifs nouveaux, sans aucun ajustement, sans remise en cause, sans recherche de cohérence et avec des charges d'exploitation pouvant atteindre 60% à 75% des budgets alloués.

Le cas du Compte Personnel de Formation(CPF) en est un exemple... Le Droit individuel à la formation (DIF), créé par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) de 2004, n'a rien apporté : ni aux entreprises, ni aux salariés, ni aux chômeurs. Seuls 6% des salariés ont utilisé leur DIF et il reste aujourd'hui 500 millions d'heures de formation cumulées acquises dans le cadre du DIF et qui ne seront sans doute jamais utilisées ! Sans avoir analysé les causes de cet échec, la réforme actuellement en préparation fait du CPF, issu de l'ANI 2013⁹, sa « colonne vertébrale »¹⁰, alors qu'il n'est qu'une systématisation et une amplification du DIF. Se refusant à envisager toute réforme systémique, on se contente de modifications de façade qui ne résolvent rien (voir **Constat K**).

Le même constat peut être fait pour nombre des dispositifs existants actuellement en matière d'emploi et d'accompagnement à l'accès ou au retour à l'emploi ou pour l'inefficacité de la taxe d'apprentissage.

Constat C | Un financement des partenaires sociaux qui bloque la réforme

Engager une réforme en profondeur de la formation professionnelle passera par la transformation des dispositifs et des processus existants et modifiera en conséquence les délégations de responsabilités. La réforme fait donc courir un « risque » aux organismes comme les OPCA ou d'autres services publics qui aujourd'hui interviennent dans ces dispositifs. Compte tenu des règles du paritarisme, ces structures jouent un rôle majeur dans le financement des partenaires sociaux. Or, la réforme du système constituerait sans aucun doute à un remaniement profond de leurs attributions budgétaires. Les partenaires sociaux n'ont donc pas intérêt à transformer un système dont ils tirent une partie importante de leur capacité à exister.

Sans réforme des financements des partenaires sociaux ou contrepartie sciemment cédée, la réforme de la formation professionnelle ne se fera qu'*a minima*...

Propositions



Proposition 1 | Définir le schéma directeur des changements à conduire en 3 ans, en précisant les principaux domaines de transformation, les modalités de pilotage, les rôles et les contributions des grands acteurs

Encore une fois, il ne peut y avoir de réforme sans approche systémique de la situation. Pour que la démarche soit cohérente avec la volonté de rendre ces transformations acceptables, il faut les orchestrer dans le temps de manière à ce que le séquençage permette aux acteurs et aux ressources de s'organiser. Ce processus de transformation donnera ainsi les jalons à suivre, les points clés d'arbitrage et garantira la réalisation cohérente des changements et des effets attendus.

⁹ Accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés, disponible sur http://direccte.gouv.fr/IMG/pdf/ANI_securisation_de_l_emploi-2.pdf.

¹⁰ Discours de Michel Sapin, Assemblée nationale, 16 octobre 2013, disponible sur <http://travail-emploi.gouv.fr/actualite-presse,42/discours,2142/le-compte-personnel-de-formation,17021.html>.

Une approche ainsi séquencée permettra de mettre en place des dispositifs d'accompagnement de ces changements :

- accompagnement des modifications des périmètres de responsabilité ;
- accompagnement du développement et de l'adaptation des compétences pour ceux dont l'activité serait impactée ;
- accompagnement des modifications des financements des partenaires sociaux ;
- accompagnement de l'évolution du marché de la formation et de ses acteurs.

La réforme ne sera efficace et réaliste qu'à la condition qu'elle puisse s'établir dans le temps. Il ne faudra par exemple pas, sous prétexte de la gestion immédiate de la délicate question du chômage, sacrifier le moyen et le long terme au court terme. A l'inverse, Il sera tout aussi nécessaire de mettre en place des dispositifs immédiatement opérationnels, sans aucune augmentation de dépenses tout en menant parallèlement les changements à effet à plus long terme.

Un point particulier concerne l'accompagnement des personnels des services publics dans la redistribution et l'adaptation de leurs compétences qui doit faire l'objet d'une attention toute particulière. Son financement viendra des économies trouvées dans la simplification même des dispositifs actuels.

Proposition 2 | Créer un Comité de pilotage interprofessionnel intégrant des représentants de toutes les parties prenantes, responsable devant le Parlement de l'avancement de ses réalisations

Compte tenu de l'ampleur des transformations que la réforme appelle, tant sur le plan de l'organisation, que des montants d'argent public impliqués et que de la transformation des délégations de responsabilité, il reviendrait assez naturellement au Parlement de piloter les arbitrages qui devront être rendus. D'autant que les partenaires sociaux doivent à la fois être coresponsables des résultats et garantir que les intérêts généraux prévalent aux intérêts des partis et des syndicats.

Le principe d'un Comité de pilotage intégrant toutes les parties prenantes, y compris des représentants des entreprises et des salariés non affiliés aux syndicats (qui sont finalement la majorité), devrait garantir l'opérationnalité des propositions orientées sur le développement de l'apprentissage tout au long de la vie (voir **Proposition 5**), la formation adaptée aux besoins des entreprises et un accès facilité à l'emploi pour tous.

Proposition 3 | Mettre rapidement en place les accords de l'ANI 2013 en matière de contributions des partenaires sociaux dans le domaine de la gouvernance

Il convient de garantir l'existence et la qualité du dialogue social dans les entreprises et en même temps de réformer au point de remettre en cause les acquis des partenaires sociaux. Pour autant, remettre en cause les modes de financements actuels (voir **Proposition 4**) des partenaires sociaux ne doit pas se faire au détriment de leur existence.

L'ANI 2013 recommande « une information et une consultation anticipée des instances représentatives du personnel (IRP) ». Cette recommandation ne doit pas rester lettre morte. Et c'est au niveau régional qu'elle peut être développée en écho aux propositions de renforcement de l'échelon régional que nous faisons plus bas (voir **Propositions 9, 10 et 11**).

Proposition 4 | Dynamiser le financement en supprimant l'« obligation du 0,9% » pour les entreprises

C'est une évidence, le financement de la formation professionnelle doit être revu. Sa remise à plat doit se faire progressivement et ne pas laisser craindre de pertes financières à moyen terme mais ne doit en aucun cas être un obstacle à la réforme.

Nous suggérons que le 0,9% de leur masse salariale que les entreprises de plus de 10 salariés doivent à la formation continue disparaisse progressivement en 3 ans (voir **Proposition 1**). En effet, selon les principes de la responsabilité des entreprises et de la finalité des investissements en formation, l'entreprise ne doit pas être seulement dans une obligation de dépenses mais avant tout responsable de la garantie de l'employabilité de ses salariés (voir **Propositions 12 et 13**). Ce changement de paradigme, tout comme celui de la responsabilité individuelle des salariés, va dans le sens d'une disparition de l'obligation de dépense formation.

En revanche, la participation aux besoins collectifs, comme le sont les deux autres parties du financement de la formation professionnelle (OPACIF/Fongecif à 0,2% et OPCA à 0,5%) doivent, quant à elles, subsister.



Partie 2 | Rendre chacun acteur de son employabilité par l'apprentissage tout au long de la vie

Depuis la loi Delors de 1971, première loi sur l'organisation de la formation professionnelle, adaptée au contexte économique et social de l'époque, le monde a changé... Il y a eu bien sûr de nombreuses évolutions socio-économiques, qu'il est inutile de rappeler ici, mais surtout il y a eu depuis peu des révolutions technologiques, économiques et sociales qui ont transformé le rapport au savoir, à l'acquisition de compétences, à l'entreprise. La notion même de « qualification » et de son utilité dans la construction des parcours professionnels sont remises en cause.

Quatre constats doivent être admis pour adapter enfin les approches en matière de parcours professionnels des salariés et mettre en œuvre un authentique « apprentissage tout au long de la vie ». D'un côté il faut clarifier ce qui relève de la formation, permettant d'accéder à une qualification ou à un socle de compétences adaptés à un ou des métiers pour obtenir un emploi. De l'autre, il faut permettre aux salariés d'adapter leurs compétences, d'élargir leurs expériences, d'acquérir l'habitude de poursuivre leur apprentissage en se professionnalisant. Et cela avec un seul objectif : renforcer l'autonomie de chacun et sa capacité à accroître son employabilité.

Constats



Constat D | L'adaptabilité et l'acquisition permanente de nouvelles compétences sont des qualités indispensables pour les entreprises comme pour les salariés

Le premier constat à faire est la nécessaire rapidité d'adaptation des stratégies d'entreprise et de leurs *business model* qui obligent les Directions RH à ne plus pouvoir, sauf dans de rares cas, construire de parcours professionnels prévisibles et rectilignes. L'adaptabilité et l'acquisition permanente de nouvelles compétences sont des critères de survie économique pour les entreprises. Cela demande donc aussi aux salariés d'adapter leurs profils de compétences dans leur métier ou de savoir changer de métier au sein même de l'entreprise où ils travaillent. Les critères d'autrefois ne sont donc plus valables. Les classifications sont trop rigides et même si elles permettent de structurer les politiques de rémunération, elles anesthésient le système et les approches en matière de formation et de professionnalisation.

L'obstacle principal est que, le plus souvent, les partenaires sociaux n'acceptent pas d'envisager une autre façon de manager les ressources humaines dans les entreprises, alors que cela ne correspond plus à la réalité de la majorité des situations vécues par les salariés.

Constat E | Apprendre à apprendre tout au long de sa vie devient une obligation

Le deuxième constat est une conséquence du premier. Si les parcours ne sont plus rectilignes au sein des entreprises, ils ne le sont plus de manière générale : plus de 80% des salariés d'aujourd'hui seront amenés à changer au moins une fois, voire deux d'entreprises ou de métiers dans leur vie professionnelle.

De plus, en dehors de la fonction publique, aucun salarié n'est à l'abri de devoir subir, au moins une fois dans sa carrière une période de chômage ou d'avoir à entreprendre une reconversion profonde l'amenant à revoir très fortement son parcours professionnel. C'est un fait et ce fait a pour conséquence que chaque salarié doit être formé à apprendre à apprendre tout au long de sa vie professionnelle. C'est le cas, par exemple, dans les entreprises où les salariés peuvent apprendre de l'expérience de leurs collègues ou quand sont mis à disposition des salariés des contenus (connaissances, retour d'expérience, etc.) qui viennent enrichir la pratique de chacun par des moyens modernes comme le e-learning.

Constat F | Les NTIC et les nouvelles modalités de travail renforcent le besoin d'adaptation

Enfin, le troisième constat est celui de l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), de la « nouvelle économie » et des nouvelles modalités de travail (nomade, à distance, partiel, etc.) qui renforcent considérablement ce besoin d'adaptation de ses compétences individuelles tout au long de sa vie professionnelle.

Les entreprises doivent donc apprendre à organiser l'adaptation des compétences et le maintien de l'employabilité de leurs salariés, tout comme chaque salarié doit être partie prenante dans son engagement à développer sa flexibilité dans l'emploi tenu ou à venir. Cela veut dire se former quand on en a envie, quand on en a besoin, sans attendre une « formation organisée » à un instant donné, ou se professionnaliser quand cela est utile, avec son ordinateur, son téléphone portable, sa tablette...

Constat G | La « sécurisation des parcours professionnels » ne suffit pas

Rien de tout ceci n'est encore ancré dans nos pratiques et notre culture. Et encore moins dans l'esprit des partenaires sociaux qui continuent, pour certains, à défendre des droits qui n'intéressent même plus les salariés ! La formation professionnelle doit donc se transformer pour organiser autrement l'acquisition et le maintien des compétences nécessaires pour garantir l'adaptabilité.

Disons-le franchement : la « sécurisation des parcours professionnels », qui obsède tant les responsables politiques, est une mauvaise façon d'aborder le sujet. Que cela nous plaise ou non, la « sécurité de l'emploi » tient du passé. Il ne s'agit pas de « sécuriser » les parcours mais d'organiser la capacité de chacun à adapter son potentiel aux besoins d'un marché du travail devenu flexible, évolutif, non rectiligne et il est vrai, incertain.

Propositions

Proposition 5 | Développer la responsabilité et l'autonomie des personnes, en vue de renforcer leur employabilité

Même s'il est vrai que les publics fragiles et peu qualifiés doivent être soutenus plus que les autres, il existe un déficit global de responsabilisation individuelle et un cadre trop large et trop généreux qui a, d'ailleurs, le plus souvent des conséquences encore plus négatives pour les personnes les plus « faibles » face à l'emploi et l'employabilité que pour les autres, plus qualifiés et moins confrontés aux problèmes de chômage et d'insertion sociale.

Le déterminisme idéologique du modèle social français manque de réalisme et veut laisser croire que l'égalité est toujours possible : ce n'est pas vrai. Mais, en revanche, l'égalité des chances est possible et il convient de donner à chacun la capacité de la réaliser pour lui-même. Cela passe par le développement de la responsabilité individuelle qui, elle-même, renforce l'autonomie et la capacité à agir. Le défi de l'employabilité est à ce prix¹¹.

Tous les dispositifs qui existent rencontrent un écueil de fond. Celui de la motivation de « l'apprenant » : c'est-à-dire le salarié, le chômeur, le jeune qui quitte l'école trop tôt, celui qui n'a pas de qualification, celui dont l'origine sociale 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 personnels 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 peut apporter un soutien pour transformer un projet motivé en une réalisation professionnelle de soi.

Notre volonté n'est pas ici de « casser le modèle » à tous prix ! Nous proposons simplement, si ce n'est de diminuer les droits de tous, du moins de commencer par les stabiliser (c'est-à-dire ne pas les augmenter) et de cesser enfin tout discours et décisions démagogiques.

Proposition 6 | Adapter la formation professionnelle aux nouvelles réalités du travail, du développement des compétences et des modalités d'apprentissage

Pour la majorité des jeunes diplômés entrant sur le marché du travail, ce sont les entreprises elles-mêmes qui les forment à leurs métiers spécifiques, voire qui leur donne le niveau de qualification nécessaire pour le tenir. La notion de « qualification » ne s'entend plus de la même manière : la variété des parcours professionnels, les mobilités fonctionnelles, hiérarchiques et géographiques, les passerelles entre métiers, tout cela fait que l'acquisition des compétences ne se fait plus du tout de la même façon.

D'autre part, dans le processus même, l'apprentissage n'est plus le même. Le travail est devenu un lieu d'apprentissage tout comme la conduite ou la participation à des projets sont des leviers très efficaces du développement des compétences. Quant aux connaissances, l'économie du savoir, les modalités

¹¹ Voir Michel Fourmy, *Réforme de la formation professionnelle : rendre les salariés et les demandeurs d'emploi acteurs de leur employabilité*, op. cit.

d'apprentissage à distance, l'autonomie des apprenants, ont transformé la personne en « apprenant permanent ». C'est à cela que nous devons préparer les futurs salariés, en particulier ceux qui ont un bagage de connaissances faible au départ.

Proposition 7 | Sensibiliser chacun, dès la classe de troisième, aux enjeux de la formation et à la nécessité d'aligner ses choix de métiers avec les réalités économiques

Cette proposition vise à rendre chacun « le plus acteur possible » de son avenir professionnel, par une conscientisation des conséquences de ses choix en matière d'orientation professionnelle. Cela doit se faire très tôt : nous proposons de commencer la sensibilisation dès la classe de troisième. Ainsi chacun pourra mieux appréhender les réalités du monde du travail et de la responsabilité individuelle.

Il est effectivement essentiel de relever le niveau de compréhension des enjeux économiques, sociaux et sociétaux des citoyens pour leur permettre de mieux appréhender leur rôle et leur contribution propres dans la gestion de leurs parcours professionnels. Ce ne doit pas être que l'affaire de ceux qui les accompagnent (directions RH, cabinet de formation, Pôle Emploi, etc.), ni qu'une question de droit de tirage sur tout l'appareil protecteur que l'État met à leur disposition pour les aider à passer les mauvais moments de leur vie. La motivation reste le levier le plus efficace pour résoudre la question du développement des compétences et de l'engagement dans la recherche de solutions face à des problématiques d'emploi ou d'acquisition de compétences.

Proposition 8 | Mettre en place une filière d'excellence de l'apprentissage

On observe actuellement un glissement de l'apprentissage en faveur des jeunes déjà possesseurs d'un certain bagage scolaire. Un recentrage de la filière est nécessaire, en particulier les étudiants sortant du système scolaire sans les acquis fondamentaux, quelques soient leur âge et ancrer l'apprentissage dans les contributions fondamentales attendues des entreprises.

L'apprentissage par alternance est la voie à privilégier pour faciliter l'accès à l'emploi et organiser au mieux l'intégration au monde du travail. Les entreprises ne peuvent embaucher les compétences dont elles n'ont pas besoin ou dont le niveau est insuffisant ! Mais elles peuvent participer et favoriser l'insertion des jeunes et des actifs en difficulté en leur offrant l'opportunité d'entrer dans le monde du travail ou d'y trouver une nouvelle place. Il faut repenser l'apprentissage non pas en « effet diplôme » mais en « effet emploi ». La formation par l'apprentissage doit être qualifiante pour l'emploi.

Les entreprises ne peuvent pas à elles seules avoir cette responsabilité. Les actifs, les jeunes et l'Éducation nationale doivent y contribuer activement. Les premiers par leur implication et leur engagement. Les deuxièmes par la logique de l'équilibre entre droits et devoirs : il pourrait par exemple être efficace de responsabiliser contractuellement les parents de mineurs n'ayant pas accès aux études supérieures et accompagnés dans leur accès à l'emploi ; il serait aussi intéressant de responsabiliser les jeunes majeurs à travers une sorte de « contrat d'honneur » qui rappelle que tout droit acquis doit être équilibré par un devoir.

Comme le demandait le rapport Gallois il y a déjà un an¹², l'Éducation nationale doit renforcer ses liens avec le monde du travail et augmenter la durée et la qualité des accompagnements qu'elle opère auprès des jeunes dans l'accès à l'emploi. Les nombreuses études existantes sur les pays qui ont du succès en matière d'apprentissage ont démontré l'efficacité des dispositifs plus longs et plus soutenus. Ceci est d'autant plus vrai que la population ciblée est sortie précocement des parcours habituels de l'Éducation nationale.

Un autre point majeur est la reconnaissance et la valorisation des compétences transversales mobilisées par les maîtres d'apprentissage afin de faciliter des parcours de certification et de validation des acquis de l'expérience. La vraie différence entre la France et l'Allemagne n'est pas seulement à rechercher du côté du

¹² *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française*, rapport au Premier ministre, novembre 2012, disponible sur http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/fichiers_joints/rapport_de_louis_gallois_sur_la_competitivite_0.pdf.

nombre d'élèves en apprentissage et l'insuffisant engagement de l'Éducation nationale (réel cependant) en la matière. Elle tient aussi à « l'intelligence » du système, avec un vrai partage des responsabilités entre acteurs, une authentique valeur sociale accordée aux voies professionnelles et une grande efficacité des modes de reconnaissance de la qualification dans l'emploi et la carrière. L'entreprise constitue ainsi l'espace légitime de qualification ouvrière, mais la qualification sans l'emploi ne sert en rien le projet professionnel. L'exemple du système dual (qui existe en Allemagne mais aussi en Norvège, aux Pays Bas ou en Autriche) prépare autant au métier et à la carrière qu'au diplôme.

Pour coller au plus près des réalités du terrain, nous proposons enfin que cette réforme soit mise en œuvre au niveau régional (voir **Proposition 11**).



Partie 3 | Faire de la région l'épicentre de la réforme

En matière de formation professionnelle, comme dans d'autres matières, le centralisme a partie liée avec le fouillis des dispositifs et la multiplication (jusqu'à l'atomisation) des acteurs. Le dirigisme français a produit un système hyper-complexe qu'il est, au final, le seul à pouvoir piloter – avec le succès que l'on sait...

C'est cette logique qu'il faut briser en réalisant du même coup la simplification du paysage et l'édification de la région en épicentre de la réforme. Il faut aller vers moins d'acteurs, plus responsables et plus près du terrain.

Constats



Constat H | Une complexité des dispositifs et un nombre d'acteurs qui rendent le système inefficace

La complexité des dispositifs qui se juxtaposent et le nombre d'acteurs coresponsables de faire le lien entre l'emploi et la formation sont à la source de la grande inefficacité du système. Ce ne sont pas les individus qui le sont ! C'est bien un problème de processus qui ne fonctionne pas et il faut une approche systémique pour changer les choses.

En juin dernier, un rapport de l'Assemblée nationale pointait clairement le problème : « les compétences apparaissent dissociées entre l'emploi, d'une part, et la formation professionnelle, d'autre part, ce qui constitue un frein évident à l'émergence d'une politique globale de sécurisation des parcours professionnels »¹³.

Constat I | Un grave manque de coordination des acteurs locaux

Le même rapport signalait en outre « le manque de coordination des acteurs locaux » et réclamait de faire de la région « le chef de fil d'un service public de l'insertion professionnelle, de la formation professionnelle, de l'orientation et de l'apprentissage »¹⁴.

Si la logique du « tout public », sous-jacente à cette proposition, doit être repoussée, elle a en revanche le

¹³ Monique Iborra, *Rapport d'information en conclusion des travaux de la mission sur Pôle emploi et le service public de l'emploi*, juin 2013, p. 16, disponible sur <http://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/rap-info/i1107.pdf>.

¹⁴ *Ibid.*, p. 32.

mérite d'indiquer clairement à quel niveau doit être organisée la réforme, sur la base d'une simplification et d'une réduction du nombre d'organismes publics impliqués dans le processus de formation/professionnalisation et de recherche d'emploi.

Propositions



Proposition 9 | Faire de la région l'épicentre de la réforme et de la simplification de la formation professionnelle

Contrairement aux idées reçues, on sait qu'avec 2% de la population salariée (soit environ 400 000 personnes), les Français sont parmi les Européens les plus mobiles géographiquement à l'intérieur de leurs frontières... C'est peu ! Mais ce constat montre bien que la question de l'emploi est avant tout une question qui doit être traitée localement. D'autre part, la diversité des besoins en compétences des entreprises nécessite que toute analyse nationale (branches, OPCA, etc.) soit déclinée et adaptée localement. Il faut aussi rappeler que 80% des emplois sont fournis par les ETI, les PME et les TPE. Cela signifie que les politiques doivent être adaptées, sinon conçues, localement au contexte spécifique du terrain. L'employabilité se joue au niveau local : la région est sans aucun doute l'échelon le mieux adapté.

Le bon niveau de consolidation des besoins locaux doivent donc se faire au niveau de la région, c'est-à-dire au niveau d'un territoire économiquement homogène et cohérent, en fonction de sa taille, de sa densité d'entreprises, de son réseau de transports et de ses capacités d'accueil des jeunes, des apprentis, des demandeurs d'emploi et des salariés dont on doit favoriser la mobilité interentreprises ou fonctionnelle au sein de la région.

Il n'y aura pas d'efficacité possible des politiques de l'emploi et de la formation sans leur inscription dans une dynamique régionale volontariste et sincère. Comme on l'a déjà précisé plus haut, les structures et les dispositifs de la formation professionnelle doivent être revus de fond en comble. L'organisation du service public de l'emploi, les liens entre l'Éducation nationale, les centres de formation professionnelle et les entreprises ainsi que l'ensemble des dispositifs doivent être repensés dans leur efficacité et parfois leur existence. C'est au niveau régional qu'il faut le faire.

Il revient donc logiquement aux régions de coordonner les structures publiques et les financements pour en améliorer l'efficacité et surtout les adapter aux besoins actuels et futurs de leurs territoires.

La décentralisation des financements et de l'organisation ainsi que du suivi des dispositifs de développement de l'emploi et de la formation professionnelle pourrait être un « vrai test de la décentralisation » sur un sujet éminemment important. Ce principe de décentralisation pourrait être accompagné d'un système de « péréquation horizontale » permettant d'équilibrer les financements en fonction de la situation économique des régions (aider davantage les régions où l'emploi se délite plus gravement) avec l'objectif de soutenir l'adaptation du tissu économique aux situations vécues. Une « péréquation verticale » viendrait compléter ce dispositif, où chaque région adapterait l'organisation de ses services en fonction des réalités géographiques, démographiques et économiques. Un cadrage national viendrait en amont donner des règles de gestion et de stratégie communes à toutes les régions.

Proposition 10 | Redéfinir les missions des régions en matière d'emploi et de formation professionnelle, sous la coresponsabilité des entreprises, des organismes publics et des partenaires sociaux

Il s'agirait de garantir la mise en œuvre et le pilotage d'une GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) au niveau régional, en vue de mieux définir les besoins en compétences collectives, l'affectation des budgets délégués aux régions par l'État et de garantir localement l'adéquation entre l'offre et la demande en matière d'emplois.

Il existe de nombreux exemples de projets régionaux développés pour répondre aux besoins des entreprises et favoriser l'emploi. Mais cette approche n'est pas assez systématique. Il convient donc de :

- généraliser les projets qui partent de l'offre d'emplois pour orienter la professionnalisation de ceux qui en cherchent un ;
- améliorer les liens avec les entreprises pour avoir le temps de préparer au mieux les candidats et les projeter dans un véritable projet professionnel, métiers et emplois à la clé ;
- apporter une aide aux entreprises (de la TPE jusqu'à 250 salariés) pour s'approprier les logiques de GPEC et organiser la mise à disposition de « compétences » permettant d'améliorer le taux d'accès à la formation de leurs salariés.

L'une des conditions de la réussite sur le plan local sera en effet que les acteurs locaux, rassemblés et non éparpillés, partagent le même diagnostic de la situation de l'emploi local et mettent en œuvre des actions cohérentes et convergentes, pilotées et subventionnées par un seul et même acteur dont dépendront tous les autres dans un dynamique partagée.

C'est également sous la responsabilité de la GPEC régionale qu'il sera pertinent de mettre en œuvre le « conseil en évolution professionnelle », créé par l'ANI 2013¹⁵.

Proposition 11 | Faire de la région la coordinatrice de l'apprentissage

Le pilotage de l'utilisation de la taxe d'apprentissage doit revenir aux régions et être inclus dans les CRDFP (Contrat de plan régional de développement des formations). Il reviendrait ainsi aux régions de mettre en œuvre la grande réforme de l'apprentissage attendue par tous depuis longtemps et dont nous avons tracé les contours ci-dessus (voir **Proposition 8**).

Afin de garantir un meilleur résultat, on pourra organiser, au sein des régions, un programme pédagogique de grande envergure visant à expliquer les nouveaux dispositifs et à aider les acteurs (salariés, chercheurs d'emploi, apprentis, entreprises, partenaires sociaux) à s'approprier les droits et les devoirs ainsi que les réalités économiques du marché du travail et de l'économie locale.



¹⁵ Accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013, *op. cit.*, p. 16.

Partie 4 | Valoriser le rôle et renforcer la responsabilité sociétale des entreprises

Dans une société où l'imbrication entre la vie professionnelle et la vie personnelle est très forte et où le modèle social demande une contribution élevée de tous les acteurs, il est nécessaire de renforcer la responsabilité de chacun. Les entreprises ont un rôle social et sociétal évident qu'il convient de valoriser et de renforcer.

Dans la partie 2 de ce rapport, nous préconisons d'encourager le développement de la responsabilité des salariés. Ici, nous proposons d'accroître celle des entreprises dans trois domaines qui nous semblent être des leviers stratégiques pour atteindre un équilibre économique et social satisfaisant.

Constats



Constat J | Un dialogue social inefficace

Tout ou presque est déjà écrit dans le Code du travail et dans les accords interprofessionnels signés depuis 2004 sur les responsabilités des entreprises en matière d'emploi et de formation professionnelle. Étonnement, tout n'est pas mis en œuvre, loin s'en faut, et cela ne semble pas poser de problèmes aux partenaires sociaux !

C'est une évidence, le dialogue social ne fonctionne pas bien en France et se résume le plus souvent à des négociations à « effets de manche » qui permettent aux uns et aux autres de se positionner sur le *théâtre d'ombres* qu'est devenu la scène sociale en France, mais qui ne trouvent pas ou peu d'applications concrètes et n'aident donc ni les entreprises ni les salariés à profondément résoudre les difficultés qu'ils rencontrent. Il serait grand temps de sortir de cette situation qui a comme principales sources l'absence de confiance entre les organisations patronales et syndicales, la lecture « idéologique » des réalités économiques et sociales par certains acteurs et la défense corporatiste de certaines situations acquises¹⁶.

Constat K | Le Compte Personnel de Formation (CPF), une mesure d'affichage

Comme nous l'avons déjà souligné (**Constat B**), le gouvernement fait du Compte Personnel de Formation (CPF) la pierre angulaire de sa réforme. Il est pourtant un bon exemple d'une méthode inopérante.

Car le CPF et le battage organisé autour de sa création tiennent plus de l'affichage politique visant à montrer

¹⁶ Sur la dévire corporatiste du modèle social français et ses conséquences, voir *Refonder le modèle social français : Pourquoi ? Comment ?*, rapport de l'Institut Thomas More, juillet 2013, disponible sur <http://www.institut-thomas-more.org/upload/media/rapportmodelesocial-2013-07.pdf>.

qu'on fait « quelque chose ensemble » pour l'emploi et la formation que d'un levier réellement efficace pour renforcer l'accès à l'emploi, à la formation et au développement des compétences. Les partenaires sociaux n'envoient d'ailleurs pas plus de signes de leur volonté à mettre en œuvre le CPF qu'ils n'ont travaillé à la mise en place du DIF... Ses défenseurs affirment que le CPF répondra aux problèmes d'inégalité des chances face à l'accès à la formation et à l'emploi. Il n'y changera rien car, déjà aujourd'hui, ceux qui s'en sortent le mieux dans les méandres des dispositifs ne sont pas ceux qui ont le plus de difficultés à trouver ou retrouver un emploi, une formation ou un dispositif de professionnalisation !

Constat L | Une trop grande méfiance à l'égard des chefs d'entreprise

La conséquence de la « société de défiance »¹⁷ dans laquelle nous vivons depuis au moins trente ans en France et du faible niveau de compréhension des enjeux économiques, sociaux et sociétaux des citoyens (voir **Proposition 7**) est l'érosion de la confiance au sein de l'entreprise, entre salariés et chefs d'entreprise.

Il faut pourtant bien se dire qu'aucun dirigeant n'a intérêt à saborder sa propre entreprise ! Pour assurer sa réussite, il lui faut des salariés compétents, adaptables aux évolutions du marché et il a intérêt la plupart du temps à faire évoluer ses salariés plutôt que d'en recruter d'autres. Il ne peut travailler seul sans l'appui des partenaires sociaux, à condition que ceux-ci soient représentatifs des salariés, comprennent sa stratégie et appréhendent les contraintes économiques du marché dans lequel évolue l'entreprise. Au final, en matière d'emploi, c'est de l'employabilité de leurs salariés dont il faut rendre les chefs d'entreprise responsables. Et c'est ce à quoi ils doivent œuvrer en bonne intelligence avec les partenaires sociaux.

Constat M | La taxe d'apprentissage comme symptôme d'un système à la dérive et devenu inadapté aux réalités d'aujourd'hui

Dans un rapport de mars 2013, le sénateur François Patriat a dénoncé une « déperdition énorme » des fonds dédiés à l'apprentissage et a mis en lumière « un système de collecte trop complexe pour être efficient » et « un circuit de répartition du produit de la taxe d'apprentissage sans véritable gouvernance »¹⁸.

Là encore, beaucoup a été dit et écrit sur le sujet. Il doit s'agir de passer d'une logique de dépenses à une logique de responsabilité des entreprises. Cela engage en effet la responsabilité sociétale des entreprises dans le soutien à l'accès à l'emploi des jeunes et des publics défavorisés par un manque de compétences ou des difficultés à obtenir la qualification nécessaire. Aucune aide financière de l'État ne remplacera les conséquences positives d'un accès au travail.

¹⁷ Voir, sur ce thème, Pierre Cahuc et Yann Algan, *La société de défiance*, éditions rue d'Ulm, 2007 et Pierre Cahuc, André Zylberberg et Yann Algan, *La Fabrique de la défiance... et comment s'en sortir*, Albin Michel, 2012.

¹⁸ François Patriat, *Pour une réforme de la taxe d'apprentissage*, rapport d'information, Sénat, mars 2013, disponible sur <http://www.senat.fr/rap/r12-455/r12-4551.pdf>.

Propositions

Proposition 12 | Mettre en place, au sein des entreprises, un Plan de développement de l'emploi et de l'employabilité (PDEE) en lieu et place du Plan de formation

Il y a urgence à changer les mentalités : le financement de la formation professionnelle n'est ni une taxe, ni un impôt. C'est un investissement. Il faut d'ailleurs différencier ce qui relève de la formation de ce qui relève de la professionnalisation. Il faut assouplir les « obligations de paiement » concernant le développement des compétences collectives de l'entreprise pour déplacer ses responsabilités vers des obligations de résultats en visant le maintien dans l'emploi de leurs salariés (voir **Proposition 4**).

Pour ancrer de nouvelles pratiques et favoriser un nouvel état d'esprit, nous proposons de maintenir l'obligation de formaliser un Plan de développement mais désormais orienter sur les résultats attendus, c'est-à-dire l'emploi et l'employabilité. Nous proposons de lui donner le nom de PDEE (Plan de développement de l'emploi et de l'employabilité), en donnant priorité à la mise en œuvre du plan d'action GPEC (obligation Loi Borloo) et des autres leviers stratégiques pour l'entreprise. Le rôle et la contribution des partenaires sociaux dans l'élaboration et la validation du PDEE, en lien avec la GPEC, devront être garantis.

Proposition 13 | Garantir la mise en œuvre de l'obligation d'établir une GPEC au sein des entreprises et son déploiement à toutes les entreprises

L'obligation d'établir une GPEC dans toutes les entreprises n'est aujourd'hui pas mise en œuvre conformément à la loi et surtout elle ne concerne pas toutes les entreprises. Même si cet exercice est difficile pour les dirigeants, il est malgré tout essentiel au développement durable des entreprises. Il doit permettre d'anticiper les adaptations des profils de compétences des salariés à l'évolution de l'entreprise et de son marché et joue donc un rôle de régulation anticipée extrêmement important.

Ce travail fait dans les entreprises, quelle que soit leur taille, devra permettre d'alerter plus finement le service public régional (voir **Propositions 9, 10 et 11**) et d'assurer une meilleure anticipation des problématiques d'emploi et d'employabilité.

Proposition 14 | Mettre en place des dispositifs de soutien aux TPE

En complément de la proposition précédente, une aide technique et financière doit être apportée aux plus petites entreprises. Une aide technique pour aider à la mise en place de la GPEC, pour accompagner les dirigeants qui n'ont pas la culture, la pratique, voire les ressources humaines en interne pour entamer cette démarche. Cette aide pourrait être apportée par le service public de l'emploi et de la formation dans la logique du redéploiement évoquée dans la partie 3 (**Propositions 9, 10 et 11**). Une aide financière pour faciliter le remplacement des salariés des plus petites entreprises lorsque celles-ci doivent se séparer quelques temps de leurs salariés pour développer leurs compétences en dehors du travail.

Proposition 15 | Renforcer l'apprentissage comme moyen d'accès à l'emploi

Pour donner corps à l'ambition affichée plus haut (voir **Proposition 8**), les entreprises doivent s'approprier l'apprentissage et y contribuer, non pas financièrement en versant des taxes mais en le mettant en œuvre dans leur organisation. Concrètement, les entreprises doivent réserver un pourcentage de leurs postes à l'apprentissage en menant une réflexion sur ceux qui peuvent être attribués à ce profil spécifique de salariés tout en garantissant que les conditions de travail soient respectées en termes de rémunération, d'intérêt du travail, de développement des compétences et de bonne intégration sociale.

On pourrait imaginer que les entreprises soient soumises à des obligations de mise en œuvre de dispositifs équivalents à ceux existants pour les travailleurs handicapés par exemple. C'est le rôle de l'entreprise comme intégrateur social qui est en jeu et qu'il s'agit de renforcer.



Conclusion |

Réformer, ce n'est pas seulement corriger l'existant. Réformer, c'est d'abord fixer un objectif, poser un cadre de contraintes intangibles puis, seulement après, analyser l'existant pour n'en garder que ce qui est compatible avec l'objectif et le cadre. Il faut s'accorder sur cette méthode pour conduire réellement les transformations nécessaires.

Pour y parvenir, nous avons articulé nos propositions autour de trois axes forts :

- le développement de la responsabilité et de l'autonomie des personnes, en vue de renforcer leur employabilité ;
- la montée en puissance des missions des régions pour aller au bout d'un processus de décentralisation qui doit permettre de renforcer la logique locale des solutions en matière d'emplois et de formations ;
- la valorisation du rôle et le renforcement de la responsabilité sociétale des entreprises, qui doivent être encouragée à devenir beaucoup plus actrices des enjeux de formation de leurs salariés.

Aux 15 propositions que nous avons formulées pour donner corps à ces axes, nous en ajoutons une en guise de conclusion : pourquoi ne pas évaluer les effets de la réforme profonde que nous proposons à travers son expérimentation dans trois ou quatre régions pilotes ? On pourrait en choisir certaines parmi celles qui ont déjà mis en œuvre des innovations sociales significatives et une région où la situation est plus difficile, où peu de choses ont été faites mais dont les acteurs seraient fortement prêts à s'impliquer dans un tel dispositif.

Une telle initiative permettrait de donner au pays et à l'ensemble des acteurs une vision plus claire de ce qu'il est possible de faire, des résultats accessibles et des facteurs clés de succès.



