

**INSCRIRE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DANS UNE  
DYNAMIQUE DE DEVELOPPEMENT PAR LES COMPETENCES**

## *Sommaire*

*Page 3 : Introduction : la compétence professionnelle, un double enjeu*

*Page 5 : Première partie. La nécessité de faire évoluer profondément le système*

- Un constat d'échec
- Faiblesses et effets pervers du système français de formation professionnelle
- Notre proposition d'ensemble : articuler pleinement formation et développement des compétences

*Page 7 : Seconde partie : un continuum à construire : de la formation initiale au sas professionnalisant*

- Etape 1 : L'enseignement général
- Etape 2 : Le temps de l'enseignement technologique
- Etape 3 : La responsabilisation conjointe de l'école et de l'entreprise : le sas de professionnalisation
- Etape 4 : une coresponsabilité de l'entreprise et du salarié

*Page 13 : Troisième partie : pour une démarche d'expérimentation*

# INTRODUCTION

## LA COMPETENCE PROFESSIONNELLE, UN DOUBLE ENJEU

### **Pour les organisations : innovation et réactivité**

Les entreprises les plus performantes sont avant tout caractérisées par leur capacité à s'organiser dans un environnement incertain et continuer à se développer, à créer de la valeur. Ceci nécessite réactivité, souplesse de l'organisation, recherche de solutions adaptées aux exigences de leurs marchés, de leurs clients et donc la mobilisation de tous les collaborateurs.

Ce qui est valable pour l'entreprise l'est également pour l'administration.

Dans cet environnement, le premier capital de l'entreprise n'est plus seulement sa technologie, ses machines ou ses procédures, mais son personnel avec sa capacité, individuelle et collective, à faire évoluer l'organisation et à mieux satisfaire les clients. La gestion de ses compétences est au cœur de ces nouvelles conditions de production et essentielle pour faire face, dans les pays développés, aux défis économiques et sociaux à venir.

Elle implique de sortir d'un cadre taylorien dépassé, où l'optimisation du poste de travail dans une organisation rigide prime sur la recherche de l'efficacité personnelle de chaque salarié, pour s'appuyer sur de nouveaux modes de gestion fondés sur le développement et la mobilisation des compétences professionnelles.

Pour réussir, cette évolution ne saurait se réduire à la mise en œuvre de techniques. Elle suppose d'introduire au cœur des préoccupations des directions d'entreprises la recherche d'une amélioration permanente du potentiel de compétences des salariés et une plus grande adéquation entre le projet stratégique de l'entreprise, son organisation, et l'évolution de ces compétences. Il s'agit ainsi de passer d'une gestion « des compétences » à une gestion « par les compétences ».

### **Pour les salariés : développement du portefeuille compétence, reconnaissance et employabilité**

Cette gestion par les compétences ouvre la perspective d'une convergence entre la recherche continue par les entreprises des organisations les mieux adaptées à un environnement marqué par l'incertitude et la concurrence, et l'aspiration des salariés à une meilleure prise en compte des performances liées à leurs compétences.

Savoir décliner cette orientation c'est servir au mieux la politique de l'emploi. Les personnes les mieux placées sur le marché du travail de demain ne seront pas celles qui disposeront uniquement des savoirs les plus poussés, mais celles qui seront également parvenues à combiner une large gamme de compétences par la confrontation à des organisations différentes et par la diversification de leurs expériences professionnelles.

Un tel appel à la motivation des salariés ne prend toutefois son sens que s'il s'accompagne d'une reconnaissance par les entreprises des savoirs-faire mobilisés. Cette dynamique implique un effort d'adaptation continue des compétences ainsi qu'une gestion des carrières prenant appui sur les capacités maîtrisées et les résultats atteints, plutôt qu'inscrits dans des filières de progression traditionnelles ou catégorielles.

### Développement des compétences et formation

Cette évolution de la culture managériale, doit trouver son pendant dans une refondation des fondamentaux de notre système de formation professionnelle ; celui ci doit permettre aux entreprises de se saisir de cet enjeu et non l'externaliser, et de se positionner dans une logique nouvelle de coresponsabilité avec le salarié dans le développement de ses compétences :

- l'entreprise ayant la responsabilité de définir les compétences dont elle a et aura besoin, de créer les conditions d'acquisition et d'application des compétences de ses collaborateurs,
- le collaborateur ayant la responsabilité de travailler sur son projet professionnel et le développement de son portefeuille de compétences

Nous pensons qu'il est possible de dépasser les intérêts corporatistes et blocages de court terme pour faire naître un consensus sur ce que devrait être à moyen terme un système refondé, y parvenir par paliers successifs, et, dans le même temps et structurellement permettre des logiques expérimentales pour les entreprises qui souhaiteraient aller de l'avant.

C'est le sens de l'analyse et des propositions qui suivent.

## **PREMIERE PARTIE**

### **LA NECESSITE DE FAIRE ÉVOLUER PROFONDÉMENT LE SYSTÈME**

#### **1. UN CONSTAT D'ÉCHEC**

- La France est le pays de l'OCDE où les études sont les plus longues et le chômage des jeunes est le plus fort.

- Le poids du diplôme acquis en formation initiale est considérable et la formation continue n'est pas vécue comme une voie alternative en terme de promotion sociale.

Ceci est renforcé par la régression de la promotion par le travail en France, que les familles et les jeunes pensent conjurer en misant sur la seule promotion par le diplôme. Dès lors tous, familles, jeunes, tentent d'aller le plus loin possible, ce qui conduit souvent à des frustrations et des échecs lorsque ce parcours ne mène pas à l'emploi.

#### **2. LES RAISONS : FAIBLESSES ET EFFET PERVERS DU DISPOSITIF FRANÇAIS DE FORMATION PROFESSIONNELLE**

- La formation est dorénavant perçue comme une simple obligation par les entreprises, une charge parmi d'autres et non comme un investissement ; système de formation professionnelle dont le défaut est d'avoir créé à l'égard des entreprises l'obligation de payer mais non de former. Il doit demain inciter concrètement les dirigeants à investir dans le développement des compétences, et favoriser leurs initiatives.

- il a fallu « normer » la dépense, l'enfermant ainsi dans un carcan administratif rendant extrêmement difficile toute innovation ;

- Ce dispositif s'est complexifié au point de devenir incompréhensible pour la plupart des chefs d'entreprise et des salariés, la gestion du système l'emportant sur la prise en charge des personnes qui en ont le plus besoin ;

- La mutualisation des moyens alloués à la formation professionnelle continue est souvent un argument utilisé pour justifier de la collecte des fonds de formation. Cet argument n'est pas validé par les faits : le dispositif permet souvent aux petites entreprises de payer leur contribution à leur OPCA se débarrassant de l'obligation légale, alors que les grandes entreprises, mieux équipées, profitent des fonds mutualisés. Par conséquent, la formation profite aux plus qualifiés dans les plus grandes entreprises. contredisant ainsi les intentions de la loi de 1971 ;

- Le dispositif de formation continue est tel, que les ouvriers les moins qualifiés et les demandeurs d'emploi ont un taux d'accès à la formation très faible (moins de 15%). Or, c'est précisément pour eux que le rôle de l'entreprise

pour les conseiller, échanger avec eux, serait fondamental. A défaut ces personnes sont laissées pour compte, perdant petit à petit leurs éventuelles qualifications acquises lors de leur entrée dans le monde du travail.

## **NOTRE PROPOSITION D'ENSEMBLE : ARTICULER PLEINEMENT FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

Les compétences, la maîtrise des savoirs-faire et des comportements professionnels et leurs reconnaissances en situation de travail sont les conditions d'une dynamique de confiance au sein de l'organisation. C'est cette dynamique que l'entreprise doit s'attacher à créer, à partir de deux fondamentaux :

- Chaque individu a un potentiel de savoirs, savoir-faire à développer. Il doit s'en sentir responsable et son environnement (entreprises, pouvoirs publics, ...) doit l'aider, l'accompagner, le stimuler, lui permettre de développer ses compétences tout au long de sa vie professionnelle.
- L'entreprise doit créer les conditions du développement des compétences de ses collaborateurs, et demander à l'organisation du travail de les utiliser ; Si l'on en reste à la logique de poste (dans le public comme dans le privé) ce potentiel nouveau ne sera pas mobilisé et donc pas reconnu.

### Un exemple concret : le redressement d'Usinor

La « trilogie » d'Usinor sous la présidence de Francis Mer, concrétisée par l'accord ACAP 2000 pouvait se résumer ainsi :

- Chaque salarié peut demander à acquérir de nouvelles compétences décrites par la carte de l'entreprise.
- Si celles-ci sont validées, elles doivent être rémunérées.
- Pour être rémunérées, elles doivent être utilisées : l'organisation du travail a donc l'obligation de s'adapter pour transformer ces nouvelles compétences en performances.

C'est la dynamique principale qui a permis à Usinor de devenir le premier groupe sidérurgique mondial

### Un marqueur européen significatif

Il y a une dizaine d'années les partenaires sociaux européens ont signé un accord intitulé : « cadre d'action pour le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie ».

Après de longs débats, ils avaient estimé important de passer de la notion de « life long learning » à la notion de «développement de compétences et des qualifications tout au long de la vie. ».

**C'est vers cette logique que nous proposons de tendre.**

## SECONDE PARTIE

### LES QUATRE ETAPES DU CONTINUUM A CONSTRUIRE : DE LA FORMATION INITIALE AU SAS PROFESIONNALISANT

#### UN CONTINUUM À CONSTRUIRE

Le système français de formation initial et continu qui s'est construit au cours des décennies précédentes paraît toujours, pour un observateur extérieur, d'une complexité rendant difficile l'appropriation de son mode d'emploi par chacun des français.

Il est, en tout cas, impossible de dégager une politique cohérente quand on observe les politiques fluctuantes suivies en fonction des acteurs, qu'il s'agisse de l'Etat, des collectivités territoriales, des partenaires sociaux, et de l'offre privée de formation. Apporter une clarification en répondant à la question du « qui fait quoi ? » et « qui est responsable de quoi ? » nous semble une bonne approche.

Cette réflexion doit aussi répondre à une préoccupation essentielle : inventer des systèmes réactifs, évolutifs, souples, pouvant s'adapter rapidement aux situations nouvelles et appréhendables par le plus grand nombre.

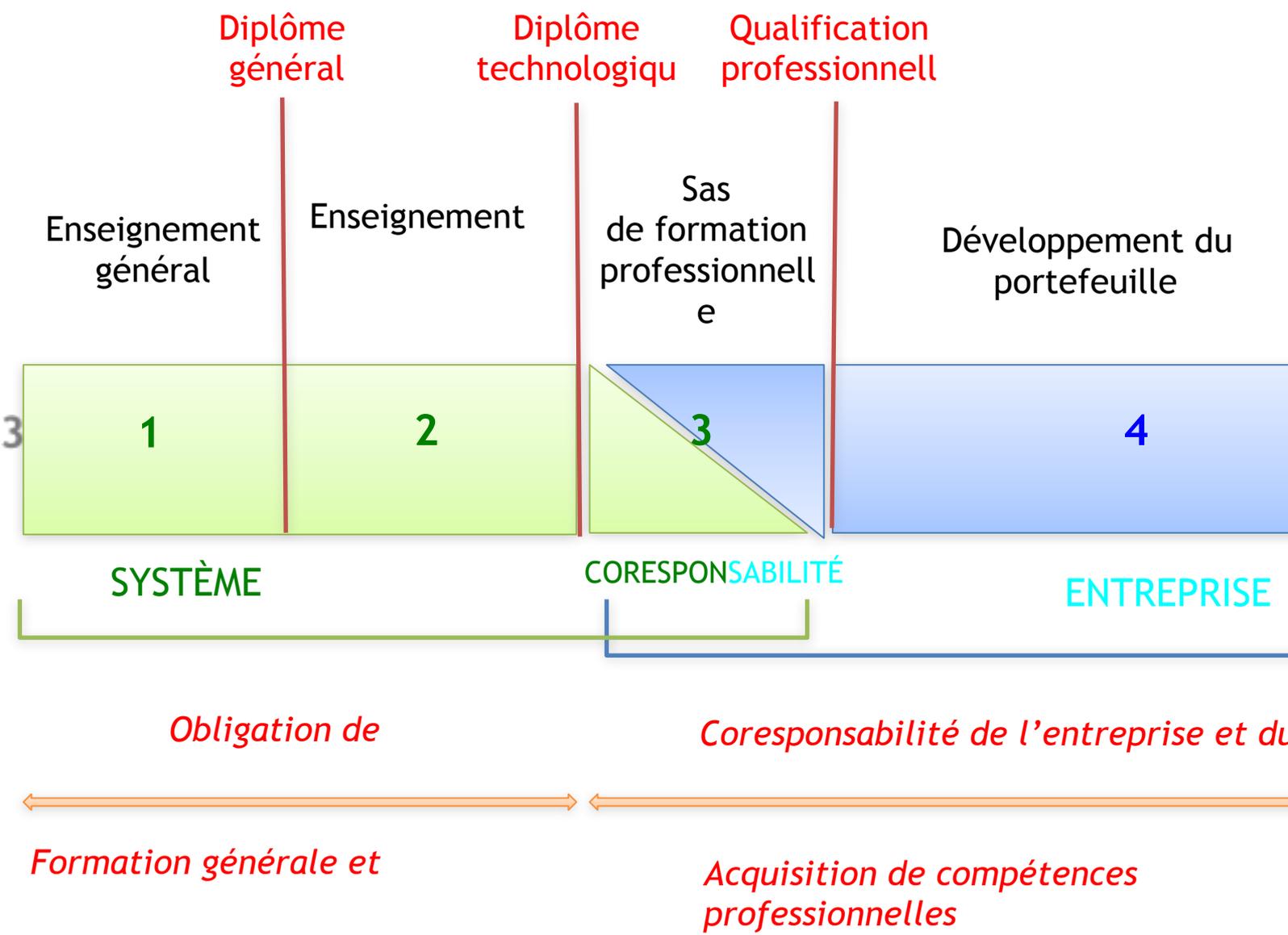
Un constat : nous ne connaissons pas les métiers tels qu'ils seront dans 15 ans ; or c'est la durée pour un jeune de son parcours entre le CP et le BAC. Nous avons donc un devoir d'anticipation pour lui apporter les réponses appropriées.

Une conséquence : Sans nier la responsabilité des pouvoirs publics et de l'entreprise, qui mieux que la personne sera capable de gérer son employabilité, sa qualification et ses compétences professionnelles tout au long de la vie ? Aucun système ne le fera mieux que lui, ce qui n'exclut ni le conseil, la validation

Nous proposons donc de décrire à ce stade les différentes phases par lesquelles chaque homme et femme devra passer et si possible, réussir.

Cela nécessite de redéfinir le rôle des pouvoirs publics et de l'entreprise tout au long de la vie d'un individu. Cette nouvelle organisation devra favoriser la responsabilité des acteurs et la lisibilité pour chacun.

Le tableau suivant donne une vision globale d'un parcours dont nous allons détailler chaque étape.



## **ETAPE 1 : L'ENSEIGNEMENT GENERAL : PREPARER UNE APTITUDE FUTURE À L'ADAPTABILITÉ ET LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE**

Evoquer ce sujet dans un mémorandum consacré aux compétences peut engendrer le risque d'apparaître hors sujet (on nous rétorquera qu'il y a un ministère de l'éducation nationale et des réformes en cours). Mais nous pensons au contraire que ce sujet de la formation initiale doit être précisément évoqué au titre de ce continuum à construire. Comment accepter, car c'est bien le cas aujourd'hui, que ne soient pas garanties ces fondations qui permettent de vivre ensemble et de s'intégrer socialement et professionnellement ?

Ce qui se joue en effet c'est l'aptitude donnée à chacun de disposer des capacités qui lui permettront, dans sa vie professionnelle, de conduire sa propre évolution de son portefeuille compétence quel que soit son point de départ.

Ces fondamentaux du vivre ensemble et de l'autonomie paraissent évidents. Vivre en société et pouvoir y développer son itinéraire nécessite :

- de posséder le kit de base à savoir, lire, écrire, compter ;
  - avoir accès à la culture numérique ;
  - recevoir une approche positive de la diversité des métiers et de l'orientation ;
- un ensemble permettant de sortir de la sélection par les maths.

L'organisation de l'école répond à un double enjeu :

- Celui de l'autonomie : accepter que chaque école ait une vraie part d'autonomie dans la réalisation de son projet pédagogique.
- Celui du rythme d'apprentissage : accepter que chaque élève apprenne et progresse à son propre rythme.

Le sujet est majeur et conditionne la suite : on ne doit pas accepter qu'après 12 ans d'école un certain nombre de jeunes sortent du système sans posséder ce « kit de base » nécessaire à l'intégration sociale et professionnelle.

## **ETAPE 2 : LE TEMPS DE L'ENSEIGNEMENT TECHNOLOGIQUE : MIEUX ARTICULER CE QUI RELEVE DE LA FORMATION ET DE LA PROFESSIONNALISATION EN ENTREPRISE**

### **1. Il y a une grande confusion en France entre les termes technologiques et professionnels**

Après la seconde guerre mondiale, une répartition des rôles s'est organisée de fait:

- l'école forme ;
- l'entreprise produit.

Au fil des ans, ce qui était attendu du système éducatif a évolué. Il lui a été demandé de livrer aux entreprises des produits finis pour tous les métiers, multipliant ainsi les diplômes professionnels.

## **2. Un autre schéma proposé**

Nous pensons nécessaire que l'école identifie les grandes familles de métiers et forme à celles ci, reconnues par un nombre de diplômes réduits. Dans cette logique le système devra aider les jeunes à faire un choix d'orientation professionnelle.

L'entreprise, dans un processus mieux articulé, doit pouvoir collaborer notamment dans le cadre d'une véritable politique d'orientation. Mais elle n'en est bien entendu pas coresponsable.

## **2. La validation de cette étape**

Le diplôme de l'enseignement technologique.

Sa validation est intégrée au sas de professionnalisation que nous proposons en étape 3, comme première marche (là est la principale nouveauté) d'un processus de développement des compétences tout au long de la vie.

Le tableau suivant permet de visualiser ce qui appartient à l'individu et ce qui appartient à l'entreprise (collaborateurs et direction).

Les compétences professionnelles seront donc le fruit de ce qu'apporte l'entreprise, de ce qu'apporte le salarié et sont le résultat d'une co- responsabilité. Un exemple :

- Une qualification de maçon garantit les savoirs, savoirs-faire et comportements professionnels nécessaires pour exercer le métier de maçon quelle que soit l'entreprise. Ces ressources appartiennent à l'individu et sont utilisables d'une entreprise à une autre, et s'enrichissent dans chaque situation professionnelle.
- Le rôle des partenaires sociaux, par branches ou en interprofessionnel est de reconnaître cette qualification et de lui donner une valeur de référence. Elle est censée garantir au futur employeur la présence des savoirs professionnels nécessaires pour remplir le métier de maçon.

Donc, un maçon sera qualifié au pied du mur et compétent en haut du mur, l'entreprise lui ayant donné les moyens et la motivation pour construire ce mur.

## **ETAPE 3 : LA RESPONSABILITE CONJOINTE DE L'ECOLE ET DE L'ENTREPRISE : LE SAS DE PROFESIONNALISATION**

### **1 Ce sas professionnalisant serait une réforme majeure.**

- Il serait positionné comme la première étape d'un parcours tout au long de sa vie professionnelle et non pas la dernière étape de l'école.
- Il mettra en évidence que l'on n'est ni qualifié ni compétent à vie mais qu'il faudra gérer son portefeuille de compétences tout au long de son parcours professionnel ; c' est une nécessité face à l'accélération du monde qui nous entoure.
- Il impliquera, dès sa mise en place, la coresponsabilité de l'entreprise et du jeune qui achève sa formation en entrant dans le monde du travail.

### **2. Ce sas professionnalisant donnerait lieu à un véritable contrat de travail, tournant le dos aux formules actuelles de pseudo insertion au rabais.**

Notre pays est devant un choix crucial : l'alternance, sous contrat de travail, doit-elle se développer parallèlement à la voie scolaire ou terminer toute phase de formation professionnelle initiale ?

Nous préconisons la deuxième solution pour plusieurs raisons :

- L'apprentissage est encore majoritairement vécu comme une alternative à l'échec scolaire : ce qui n'est pas le meilleur moyen de le valoriser ;
- La difficulté d'insertion professionnelle des jeunes souligne un échec patent du système éducatif et de formation. C'est un drame social;
- Un contrat de travail **et une rémunération** pour tous c'est la preuve qu'on quitte le monde scolaire pour le monde du travail, le salaire permettant de rentrer dans le monde professionnel en situation d'autonomie.

### **3. Les conditions pour atteindre cet objectif**

- Fusionner les fonds de l'alternance et de l'apprentissage ;
- Garantir les coûts horaires d'apprentissage par niveaux et types de formations ;
- Associer les établissements privés et publics dans un grand service de professionnalisation chargé du développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie ;

- Obtenir des fonctions publiques, des entreprises publiques ou privées, de garantir le nombre de contrats nécessaires chaque année ;
- Réguler les flux par la demande du monde du travail et non par l'offre de formations ;
- Repenser le diplôme de qualification professionnelle, en associant les pouvoirs publics et les partenaires sociaux ;
- Mettre en place un dispositif de régulation nationale articulé avec les compétences régionales en matière de formation professionnelle.

#### **ETAPE 4 : UNE CORESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE ET DU SALARIÉ**

Pour concrétiser cette mutation nous proposons trois axes :

##### **1. Création d'un compte Epargne de développement des compétences, dans le prolongement du compte personnel de formation mis en place.**

- Un compte individuel créé dès l'étape 3 : Le sas de professionnalisation sous contrat de travail.
- Ce compte épargne pourra recevoir des contributions volontaires du salarié déductibles de ses impôts ;  
Il pourra être abondé par l'entreprise, la région, l'Etat dans le cadre de dispositifs publics spécifiques.  
Il pourra aussi servir enfin de réceptacle à des aides publiques ou paritaires permettant de cibler les publics fragiles, par exemple préparer la mutation des salariés dans un bassin d'emploi fragilisé, les abondements pouvant être proportionnels au niveau de « fragilité » professionnelle de la personne ;
- Ce compte pourrait être utilisé à l'initiative conjointe du salarié et de l'entreprise et du salarié ou suite à un entretien avec une structure d'accompagnement (RH supplétif, Pôle Emploi, partenaires sociaux).
- Ce compte pourrait être géré par une structure tout à fait apte à le faire (par exemple l'URSSAF).

##### **3. Pour concrétiser l'approche économique et comptable : valoriser le développement des compétences comme un actif de l'entreprise**

Depuis de longues années, des réflexions sont menées sur ce terrain sans résultat. L'entrée par la formation ne facilite pas les choses. Que faut-il valoriser ? Les heures de formation ? Le programme ? La dépense ? L'efficacité ?

- Il semblerait beaucoup plus stratégique d'observer et évaluer, dans le cadre d'un accord d'entreprise, l'évolution et la sécurisation du portefeuille de compétences de chaque salarié : compétences professionnelles exercées,

compétences professionnelles acquises, compétences professionnelles critiques ...

- Cela inciterait chaque entreprise à définir la carte des compétences stratégiques pour l'entreprise, de faire vivre cette carte (les compétences meurent et naissent), d'assurer un entretien annuel de développement de compétences pour **chaque collaborateur aboutissant un plan d'actions individuel** lui permettant d'évoluer professionnellement (en lien avec le compte Epargne).
- Il faut également passer d'une logique de coût à une logique d'investissement. Il est nécessaire que les normes comptables accompagnent une évolution du statut des engagements financiers consentis au développement des compétences et à la formation des collaborateurs pour prendre en compte l'augmentation des actifs immatériels de l'entreprise.

### **3. Donner aux partenaires sociaux un rôle majeur pour appuyer cette transformation**

Ci dessous quelques pistes :

- Au niveau interprofessionnel, les partenaires sociaux seraient chargés de porter un regard transversal sur les compétences et les qualifications, permettant une meilleure mobilité entre secteurs professionnels
- Au niveau des branches professionnelles, les partenaires sociaux pourraient être chargés des observatoires nationaux de prospective Métiers et sur l'évolution des compétences attendues.
- en collaboration avec l'Etat et les collectivités territoriales, on pourrait imaginer au niveau interprofessionnel une structure chargée de conseiller chefs d'entreprise et salariés sur le développement de portefeuille de compétences de chacun, la mise en place de nouvelles organisations du travail.

# TROISIEME PARTIE

## POUR UNE DEMARCHE D'EXPERIMENTATION

### 1. Une nécessité pour dépasser les blocages

Comment rendre l'entreprise française plus performante et le salarié français plus motivé et plus responsable ? Comment, sans un climat de confiance et de respect, permettre à l'entreprise d'être plus créative, plus souple, plus anticipatrice ?

L'accord national interprofessionnel de janvier 2013 est riche de promesses; mais il est significatif que l'on ait très parlé dans les débats de son titre 2, qui porte des éléments majeurs du changement de culture managériale au sein de l'entreprise. Faute de réalisation concrète et innovante de terrain, il est à craindre que ce volet de l'accord demeure lettre morte.

Les négociations en cours sur la formation professionnelle avec un accord attendu pour fin 2013 se situent dans un cadre déjà ambitieux, au travers de la feuille de route donnée par le ministre le 8 juillet 2013.

Mais même avec l'objectif de préparer à des évolutions importantes de moyen et long terme, il devra tenir compte du temps nécessaire pour faire évoluer les dispositifs et systèmes en place ; alors qu'il faut simultanément mobiliser l'énergie des partenaires sociaux et des pouvoirs publics, avec un regard neuf.

Pour avancer, créer une dynamique, il faut laisser la possibilité à celles et ceux qui veulent avancer de jouer un rôle de pionniers mobilisateurs, et s'appuyer sur eux.

### 2. La voie de l'expérimentation

L'objectif : un pluralisme d'approches : permettre au monde du travail, d'avancer à des rythmes différents en fonction des situations, des personnes, des marchés...

- Aux côtés des entreprises qui choisiront d'en demeurer aux logiques et mécanismes relevant de l'accord national et de la loi (en en tirant le meilleur parti possible, l'essentiel étant de ne jamais oublier ce triptyque: capital de compétences / performances de l'entreprise / employabilité du collaborateur),
- Il faut créer des territoires d'expérimentation car les entreprises volontaires, convaincues de l'importance du facteur humain, de la nécessité de développer les compétences et de s'appuyer sur ce potentiel que représente les collaborateurs, doivent pouvoir agir.
- Les résultats de ces expérimentations n'auraient pas pour objectif d'être étendues telles qu'elles à d'autres entreprises; c'est la démarche de l'expérimentation et sa dynamique, montrant que les ressources internes à l'entreprise (collaborateurs et managers) sont capables de trouver les scénarios de la réussite qui doit être diffusée.

- L'expérimentation doit se construire dans un environnement juridiquement sécurisé et être le résultat d'une large consultation avec les personnels et les partenaires sociaux.

Comment :

- Nous proposons que cette orientation se traduise dans un cadre juridique (loi ou décret) ouvrant la voie de l'expérimentation. Il pourrait permettre aux entreprises qui le souhaitent de choisir, sur ce terrain de la formation et des compétences, la voie de l'expérimentation en dérogeant si besoin aux dispositions légales et conventionnelles.
- Des conditions strictement encadrées:
  - un accord d'entreprise (accord traditionnel ou référendum décrivant les conditions de cette expérimentation sur une durée limitée –5 ans-) ;
  - Un suivi et une évaluation par les partenaires sociaux régionaux (COPIRE).