

**Séance du mardi 16 juin 2020**

# « Enjeux de la formation professionnelle »

**Intervenants :**

**Coralie PEREZ, Jean-Pierre WILLEMS et Bertrand MARTINOT**

Plus d'informations : <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/tags/Seminaire-emploi>

# Programme – Déroulé du séminaire

- Introduction par Jean-Emmanuel RAY
- **Partie I : Les réformes de la formation professionnelle et de l'apprentissage avant la crise sanitaire**
  - ❖ A – L'évolution de la politique publique de formation continue en France : une mise en perspective de la réforme de 2018 par *Coralie Perez*
  - ❖ B – Les apports de la Loi Avenir Professionnel en matière de gouvernance et d'offres de formation par *Bertrand Martinot*
  - ❖ C – La réforme de l'apprentissage : de la libéralisation à la « déscolarisation » ? par *Jean-Pierre Willems*
- **Partie II : Quelles conséquences de la crise du Covid-19 sur la formation continue et l'apprentissage ?**
  - ❖ A – Conséquences de la crise pour le système de formation et d'apprentissage par *Bertrand Martinot*
  - ❖ B – De quelle manière se former dans ce nouvel environnement ? par *Jean-Pierre Willems*
  - ❖ C – Rôle de la formation pendant la crise: quelle articulation avec l'activité partielle ? par *Coralie Perez*
- **Partie III: Quel rôle pour la formation et l'apprentissage dans les mutations à venir ?**
  - ❖ A – La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences confrontée aux bouleversements de l'après-Covid par *Jean-Pierre Willems*
  - ❖ B – Quelle politique de formation mener pour accompagner les réallocations de main d'œuvre ? par *Bertrand Martinot*
  - ❖ C – Les limites de l'approche de la politique de formation à travers une logique adéquationniste par *Coralie Perez*
- Échanges avec la salle
- Clôture des débats par *Gilbert CETTE*

# Introduction

## *Jean-Emmanuel RAY* **Co-président du séminaire**

Professeur à l'École de droit de la Sorbonne et à l'IEP de Paris

## Interventions croisées en 3 parties

**Coralie Perez,**

*Economiste, Ingénieure de recherche à l'Université Paris 1, Centre  
d'Économie de la Sorbonne*

**Jean-Pierre Willems**

*Chargé d'enseignement à l'Université Paris 1, Consultant en formation*

**Bertrand Martinot**

*Directeur du conseil en formation et développement des compétences SIACI  
Saint-Honoré, ancien délégué général à l'emploi et à la formation  
professionnelle (DGEFP)*

# *Partie I : Les réformes de la formation professionnelle et de l'apprentissage avant la crise sanitaire*

- ❖ A – L'évolution de la politique publique de formation continue en France: une mise en perspective de la réforme de 2018 par *Coralie Perez*
- ❖ B – Les apports de la Loi Avenir Professionnel en matière de gouvernance et d'offres de formation par *Bertrand Martinot*
- ❖ C – La réforme de l'apprentissage: de la libéralisation à la « déscolarisation » ? par *Jean-Pierre Willems*

# ***A – L'évolution de la politique publique de formation continue en France : une mise en perspective de la réforme de 2018***

## ***Le système institutionnel de formation professionnelle continue au prisme des grandes réformes : de la promotion sociale au compte personnel de formation***

**1950-1975 : Un système institutionnel construit dans une économie en croissance => la FPC comme moyen de combler les besoins de l'économie en main d'œuvre qualifiée et de promotion professionnelle et sociale**

- Obligation de financement de la formation professionnelle par les entreprises (% de leur masse salariale) => obligation de moyen ; les entreprises choisissent les salarié.e.s à former
- Une formation à initiative individuelle résiduelle : le Congé Individuel de Formation (CIF)

**1975-2000 : face à la montée du chômage, aux restructurations du système productif, « l'impératif n'est plus de permettre la promotion mais d'éviter l'exclusion » (Dubar et Gadéa, 1999). => formation = instrument du maintien de l'employabilité des salarié.e.s et de l'accompagnement des politiques d'emploi (insertion des jeunes, chômage de longue durée)**

- Un accès croissant des salarié.e.s à des formations de plus en plus courtes (adaptation à l'emploi)
- Des inégalités d'accès à la formation parmi les salarié.e.s (au détriment des moins qualifiés, de ceux travaillant dans des TPE-PME, des précaires)... et un accès faible des demandeurs d'emploi à la formation
- Pas de 'seconde chance' à ceux sortis sans qualification du système scolaire

# ***A – L'évolution de la politique publique de formation continue en France : une mise en perspective de la réforme de 2018***

## ***Le système institutionnel de formation professionnelle continue au prisme des grandes réformes : de la promotion sociale au compte personnel de formation***

### **2000-2009 : le tournant de l'individualisation de la formation**

- le mémorandum sur la Formation tout au long de la vie de l'U.E. (2000) : la formation continue, un levier pour l'« économie de la connaissance », protéger les personnes plutôt que les emplois
- ⇒ « permettre à chaque salarié d'être acteur de sa formation » (loi du 4 mai 2004 « Relative à la formation tout au long de la vie professionnelle et au dialogue social ») ; le DIF (droit individuel à la formation), un dispositif mobilisé à l'initiative de l'individu mais avec l'accord de son employeur

### **2014-2018 : le Compte Personnel de Formation (CPF) comme pivot des réformes...**

- « donner enfin les moyens de se former à ceux qui en ont le plus besoin » (Exposé des motifs de la loi du 5 mars 2014)
- Un compte individuel, en heures, transférable, alimenté essentiellement par la contribution des entreprises, pour financer, à l'initiative de la personne, une certification éligible
- Conjointement, une offre de services de conseil et d'accompagnement professionnels: le Conseil en évolution professionnelle
- Des exigences nouvelles sur la qualité des formations et des prestataires
- Parallèlement, réduction de la contribution fiscale des entreprises de plus de 50 salariés au financement de la formation
- ⇒ Des compromis entre les acteurs sociaux qui se révèlent fragiles...

# ***A – L'évolution de la politique publique de formation continue en France : une mise en perspective de la réforme de 2018***

***Le CPF « rénové » après la loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » : un point de bascule vers « une nouvelle société de compétences »***

- **D'un système fortement régulé par des acteurs collectifs vers un dispositif largement centré sur le libre jeu de la concurrence et du marché**
  - ⇒ Un CPF monétisé (500 euros/an pour un salarié à temps plein, 800 euros/an pour un salarié peu qualifié), désintermédié (achat direct de formation grâce à l'appli), pour des 'certifications' au choix de l'individu
  - ⇒ Une fonction de conseil et d'accompagnement professionnel partiellement confiée au secteur privé
  
- **Une transformation du financement et de la gouvernance du système : l'Etat reprend la main...**
  - ⇒ les organismes paritaires de branche sont dessaisis de la collecte des contributions des entreprises
  - ⇒ Une nouvelle agence, *France compétences*, vient se substituer aux commissions paritaires existantes (CNEFOP, FPSPP et CNCP) et est chargée de la régulation du système de formation professionnelle continue, ainsi que de la validation de la qualité de la formation
  
- **Parangon de l'individualisation de la formation en France, le CPF « rénové » est unique en Europe [OCDE, 2019]; mais quelle est sa portée pour :**
  - ⇒ « Rendre concrète et réelle la liberté d'évoluer professionnellement par la formation » ?
  - ⇒ Réorienter les financements et l'offre de formation vers une montée en qualification ?
  - ⇒ Protéger les plus fragiles et réduire les inégalités d'accès à la formation ?
  - ⇒ Faire face aux mutations structurelles et aux enjeux de reconversion ?

## ***B – Les apports de la Loi Avenir Professionnel en matière de gouvernance et d’offres de formation***

**La loi Avenir Pro, une réforme qui vient de loin (cf. point précédent), mais qui comporte un certain nombre de ruptures :**

- Un paysage institutionnel plutôt simplifié (les OPCO et un rôle resserré), en partie recentralisé entre les mains de l’Etat (France Compétence)
- Une définition élargie et unifiée de l’action de formation, incluant la formation à distance et la formation en situation de travail
- Une véritable refondation du CPF, qui emporte désintermédiation des rapports OF/apprenant, liberté, mais aussi responsabilité... avec un impact très structurant, à terme, sur l’offre de formation
- Un Programme d’investissement dans les compétences (PIC) en partie en rupture par rapport aux plans traditionnels de formation des demandeurs d’emploi
- Une évaluation des organismes de formation par des organismes accréditeurs indépendants obligatoire pour avoir accès aux financements publics de la formation.

# *C – La réforme de l'apprentissage : de la libéralisation à la « déscolarisation » ?*

## *L'apprentissage avant /après*

- Service public sous régulation des conseils régionaux
- Règles de la formation initiale
- Financement des CFA
- Numérus clausus
- Diplôme Éducation nationale très principalement
- Activité de marché
- Règles de la formation continue
- Financement de l'activité
- Liberté de création des CFA et des cursus
- Tous titres et diplômes du RNCP



# ***C – La réforme de l'apprentissage : de la libéralisation à la « déscolarisation » ?***

## ***Conséquences de la libéralisation***

- Une croissance qui associe effet de transfert (formation initiale, contrat de professionnalisation) et usage des libertés nouvelles
- Une transition sécurisée financièrement pour laisser le temps de rebâtir les modèles économiques
- La question de l'intervention publique en temps de crise : soutien de l'activité ou aide aux structures ?
- Une question non traitée : tirer toutes les conséquences du passage à des règles de marché (interventions régionales, concurrence public-privé, etc.)

# ***C – La réforme de l'apprentissage : de la libéralisation à la « déscolarisation » ?***

## ***Une potentielle double déscolarisation***

### **Des statuts**

- Le credo de la réforme : mieux vaut un jeune en apprentissage qu'un élève ou étudiant en formation initiale
- (Taux d'insertion, taux de réussite au diplôme...)
- La loi du 5 septembre 2018 promet, d'une manière plus générale (AFEST par exemple) le rapprochement de la formation et du travail

### **Des cursus**

- Offre plurielle de titres et diplômes
- Multimodalité permettant de dépasser le format scolaire

# *C – La réforme de l'apprentissage : de la libéralisation à la « déscolarisation » ?*

*Formations multimodales en apprentissage*



**Utiliser l'AFEST**



**Utiliser le distanciel**



**Diversifier les rythmes  
d'alternance**



**Utiliser la liberté offerte par  
l'absence de référentiel de  
formation**

# *C – La réforme de l'apprentissage : de la libéralisation à la « déscolarisation » ?*

*Que cent fleurs fleurissent, que cent écoles rivalisent !*



(On souhaite évidemment à l'apprentissage un autre avenir que celui de la campagne des Cents Fleurs)

## *Partie II : Quelles conséquences de la crise du Covid-19 sur la formation continue et l'apprentissage ?*

- ❖ *A – Conséquences de la crise pour le système de formation et l'apprentissage par Bertrand Martinot*
- ❖ *B – De quelle manière se former dans ce nouvel environnement ? par Jean-Pierre Willems*
- ❖ *C – Rôle de la formation pendant la crise: quelle articulation avec l'activité partielle ? par Coralie Perez*

# *A – Conséquences de la crise pour le système de formation et l'apprentissage*

- Un risque important sur les entrées en apprentissage cette année, sans doute bien plus fort que lors de la crise de 2008-2009, surtout sur les premiers niveaux de qualification
- Conséquences financières sur le système : organismes de formation et CFA (avec impact de la réforme du financement de l'apprentissage dans ce dernier cas) : effet sur les achats de formation
- Un nouveau regard sur la formation à distance, donc la remise en cause des modèles économiques de la formation ?
- Une redéfinition des besoins de formation de la part des salariés, comme des entreprises ?
- Des mesures d'urgence pour l'apprentissage : sont-elles suffisantes pour éviter le crash de la rentrée?
- Quelles mesures d'urgence pour les salariés et les demandeurs d'emploi en formation ?

# ***B – De quelle manière se former dans ce nouvel environnement ?***

*Le modèle de la formation présentielle ou la formation théâtrale*

- Le modèle de la formation initiale
- Le formateur sachant qui enseigne les formés ignorants

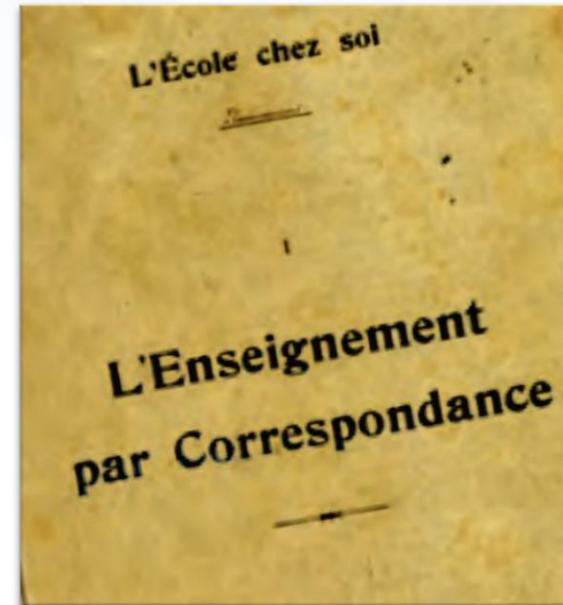
## **La tragédie classique et la règle des trois unités**



« Qu'en un lieu, qu'en un jour, un seul fait accompli  
Tienne jusqu'à la fin le théâtre rempli »

# *B – De quelle manière se former dans ce nouvel environnement ?*

*Le distanciel, une vieille histoire*



**Le CNED a été fondé en 1939 pour assurer la continuité pédagogique, malgré la guerre**

## ***B – De quelle manière se former dans ce nouvel environnement ?***

***Sortir de la religion de la formation...***

Le droit, et donc également les juges, mais aussi le management et les salariés, confondent souvent « se former » et « aller en formation »

***... Sans succomber à celle de l'outil***



# ***B – De quelle manière se former dans ce nouvel environnement ?***

***La question est : quelle compétence développer (et non quel est le besoin de formation) et quel est le moyen le plus adapté?***



**ANALYSE DE PRATIQUES**



**LEARNING EXPÉDITION**



**FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL**



**GROUPES DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES**



**COACHING**



**RETOURS D'EXPÉRIENCE**



**CODEVELOPPEMENT**



**IMMERSION**

# B – De quelle manière se former dans ce nouvel environnement ?

## Comment préférez-vous apprendre à faire la chantilly ?



**Avec un chef**

- ✓ Coupez la gousse de vanille en deux dans le sens de la longueur pour en extraire les graines ; versez la crème liquide dans un saladier bien froid et incorporez-y les graines de vanille.
- ✓ Fouettez énergiquement la crème ; si vous utilisez un petit batteur électrique, faites-le tourner à vitesse moyenne.
- ✓ Ajoutez le sucre dans la crème encore neigeuse, en le versant en pluie, tout en continuant de battre.
- ✓ Arrêtez de travailler la crème dès qu'elle est ferme. Au-delà, elle se déferait et se transformerait en beurre.

**Avec un livre**



**Avec des photos**



**Avec votre smartphone ?**

Et si on rajoute:

Quel prix êtes-vous prêt à payer ? Quel effort êtes vous prêt à faire ? De quel niveau de compétence avez-vous besoin ? A quelle heure arrivent vos invités ? ...

# ***B – De quelle manière se former dans ce nouvel environnement ?***

## ***La révolution de l'AFEST***



- La révolution, ce n'est pas le fait de se former en faisant, car c'est le mode d'apprentissage naturel des humains
- C'est le fait de ne plus avoir à distinguer le temps de formation et le temps de travail. La reconnaissance légale qu'un temps de production peut aussi être un temps de formation

# *B – De quelle manière se former dans ce nouvel environnement ?*

*5 freins à lever pour développer les compétences*



# ***B – De quelle manière se former dans ce nouvel environnement ?***

## ***Constats et questions***

- La loi du 5 septembre 2018 souhaitait lever les freins réglementaires à la diversification des modes de formation (AFEST, Formation à distance, etc.) pour privilégier le résultat (la compétence) et non le moyen (la formation)
- La pandémie pourrait donner un coup d'accélérateur à la multimodalité pour le développement des compétences (pour de bonnes...ou de mauvaises raisons)
- La loi a réglé la question du temps de travail et du temps de formation (on peut être en formation et au travail), pas celle de la frontière entre temps de formation et temps personnel
- Il est plus rapide de changer les textes que les pratiques...sauf quand nécessité fait loi

# ***C – Rôle de la formation pendant la crise: quelle articulation avec l'activité partielle ?***

## **1. L' « activité partielle » : éviter les licenciements et la déqualification**

- Un mode d'ajustement des entreprises à une baisse temporaire de leur activité
- Un dispositif public de soutien aux entreprises et à l'emploi

## **2. De la crise de 2009 à la crise du Covid 2019 : un changement d'échelle**

- Un dispositif réactivé et renforcé lors de chaque crise « conjoncturelle », en France comme en Europe (Allemagne, Italie...)
- 2020 : une situation inédite

## **3. L'articulation du chômage partiel à la formation : entre contrepartie et incitation**

- Pendant la crise de 2009, la plupart des pays européens ont encouragé les entreprises à former les salariés en activité partielle
- ⇒ former en contrepartie d'une meilleure indemnisation du chômage partiel
- Pendant la crise du Covid-19, mobilisation et renforcement du **FNE-Formation**
- ⇒ forte incitation à former les salariés en activité partielle par la prise en charge à 100% des coûts pédagogiques

# *C – Rôle de la formation pendant la crise: quelle articulation avec l'activité partielle ?*

## **Principales dispositions du FNE-Formation pour l'activité partielle**

- Prise en charge de 100% des frais pédagogique sans plafond
  - Tous les salariés en activité partielle sont éligibles (quelle que soit la CSP... et sauf alternant.e.s)
  - Toutes les entreprises ayant mis en œuvre du chômage partiel (quelle que soit la taille...
  - Toutes les actions de formation (certifiantes ou non) sauf H&S, bilans de compétences, VAE... pourvues qu'elles soient organisées à distance, et réalisées par un prestataire externe
  - En deçà d'un coût de 1500€, la demande de formation est automatiquement acceptée par le FNE (sinon, instruction de la demande par la Direccte ou OPCO)
- ⇒ Des contraintes minimales... et des zones d'ombre : comment apprécier la qualité des formations, quels salariés concernés, quels projets de formation, quelle incitation pour les salariés eux-mêmes ?

## **4. Des résultats a priori faibles mais (trop) peu documentés**

- D'après l'enquête ACEMO-Covid Avril 2020, 4,7% des salariés travaillent dans une entreprise qui a eu recours à la formation pour ses salariés en chômage partiel. Et depuis ?
- Des difficultés en partie propres à la période de pandémie (disponibilité des salariés avec enfant(s), réticence à la formation à distance, connaissance du dispositif FNE-Formation à la date d'enquête...)
- D'autres difficultés documentées dans d'autres contextes : priorité, temporalité, des formations pour quoi faire ?

## **5. Former pendant l'activité partielle : du conjoncturel au structurel ?**

- Envisager la formation comme un investissement plutôt que comme un coût
- Préparer la reconversion écologique du système productif en impliquant davantage les branches

## *Partie III : Quel rôle pour la formation et l'apprentissage dans les mutations à venir ?*

- ❖ *A – La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences confrontée aux bouleversements de l'après-Covid par Jean-Pierre Willems*
- ❖ *B – Quelle politique de formation mener pour accompagner les réallocations de main d'œuvre ? par Bertrand Martinot*
- ❖ *C – Les limites de l'approche de la politique de formation à travers une logique adéquationniste par Coralie Perez*

# ***A – La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences confrontée aux bouleversements de l'après-Covid***

***La gestion de l'emploi et des compétences peut-elle rester « prévisionnelle » ?***

**La crise de 2008 avait mis à mal les plans et accords de GPEC...**



**Le Covid va-t-il porter le coup fatal ?**

# *A – La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences confrontée aux bouleversements de l'après-Covid*

*Le paradoxe de la gestion de compétences*



**L'entreprise investit dans ce que le salarié lui vend**

# *A – La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences confrontée aux bouleversements de l'après-Covid*

*Juridiquement la compétence appartient au salarié*



Elle est l'objet même du contrat de travail  
(ce sur quoi porte la transaction)

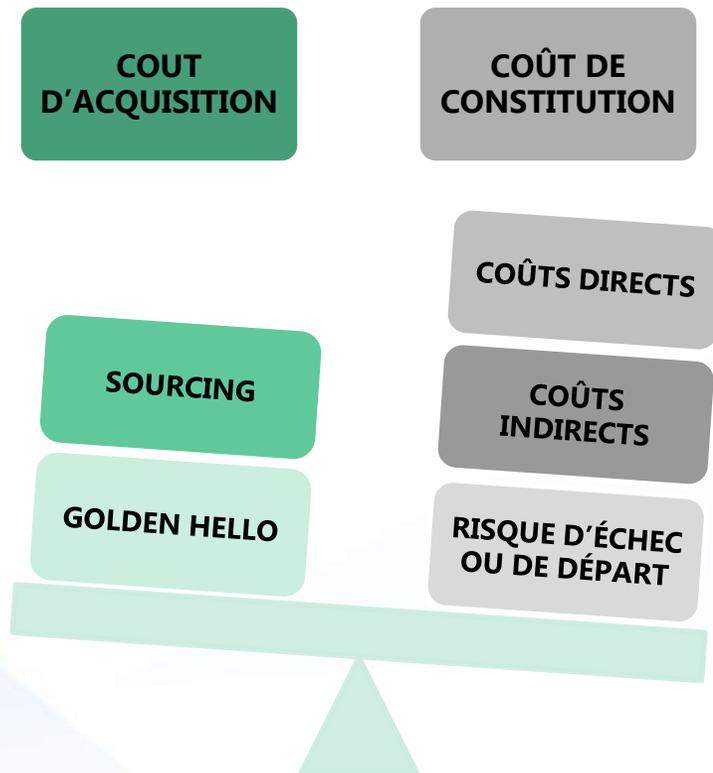
Il n'existe pas de capital compétences de l'entreprise :

- La compétence n'appartient pas à l'entreprise
- La compétence n'est pas un capital : elle est plutôt un flux (comme l'électricité, elle se stocke mal)

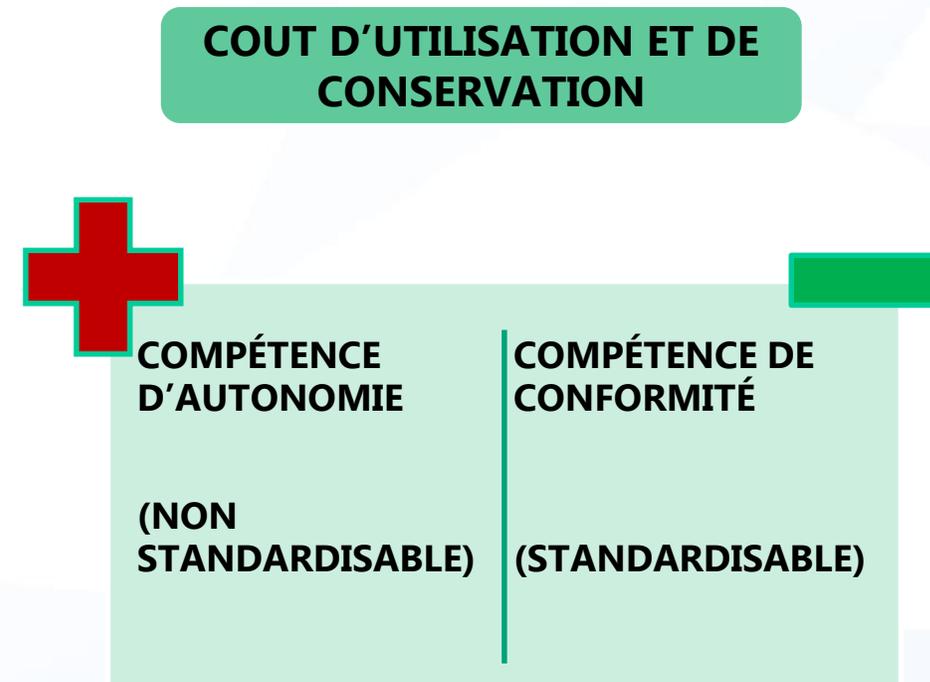
# A – La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences confrontée aux bouleversements de l'après-Covid

*Le calcul économique de l'entreprise sur la gestion des compétences*

## 1) Disposer des compétences



## 2) Utiliser les compétences



# A – La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences confrontée aux bouleversements de l'après-Covid

La GPEC en mode Gosplan a sans doute vécu



Dans un environnement VUCA,  
la GP(révisionnelle)EC devient une  
GR(éactive)EC

# ***A – La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences confrontée aux bouleversements de l'après-Covid***

- Le droit fournit un cadre dont le modèle demeure le Gosplan : une négociation triennale au niveau des branches, triennale ou quadriennale au niveau des entreprises
- Une très faible prise en compte de l'échelon territorial, alors que pour les emplois les moins qualifiés, la mobilité professionnelle est plus importante que la mobilité géographique : c'est donc au niveau des bassins d'emploi, pour l'essentiel, que se situent les enjeux
- Or, le niveau interprofessionnel ou multiprofessionnel régional, qui constituerait le bon niveau d'approche, est inexistant en matière de négociation collective

## ***B – Quelle politique de formation mener pour accompagner les réallocations de main d'œuvre ?***

**Une politique de formation inadaptée aux besoins de reconversion de masse. La réforme de 2018 a été conçue pour un contexte de quasi plein emploi (malgré un taux de chômage au-delà de 8 %...).**

- Des dispositions à aménager au moins provisoirement :
  - Réorienter un PIC (cibles et modalités de mise en œuvre) conçu jusqu'ici surtout pour traiter la question des chômeurs les plus en difficulté et les jeunes en insertion
  - Réorienter provisoirement le CPF, voire le CPF transition (successeurs du CIF) : un plus grande rôle pour l'entreprise ? Quid de l'utilisation du CPF par les demandeurs d'emploi ? Elargir le CPF à des prestations d'accompagnement au retour à l'emploi ?
  - Elargir le dispositif Pro-A (successeur de la période de professionnalisation, aujourd'hui assez verrouillé ?

# ***C – Les limites de l'approche de la politique de formation à travers une logique adéquationniste***

## **Qu'appelle t'on la « logique adéquationniste » ?**

- À la recherche d'une correspondance entre la spécialité de formation et l'emploi exercé (« métier »)
- Mettre en adéquation l'offre de formation avec des besoins identifiables de l'économie en niveau et type de qualifications

## **L'adéquation formation/emploi n'est pas la norme sur le marché du travail**

- Un constat ancien : l'adéquation formation/emploi ne fonctionne véritablement que pour un petit nombre de métiers (Tanguy, 1986; Giret, Lopez, Rose, 2005) et l'appariement n'est pas toujours rentable (Chardon, 2005)
- Des causes multiples : pratiques de recrutement, attractivité des métiers, importance des expériences professionnelles, insuffisance dans l'orientation et l'accompagnement des parcours professionnels...
- *« le lien formation emploi dépend de la nature et du nombre des emplois proposés, de la qualité du travail, des possibilités de mobilités et plus généralement du rapport salarial »* (Giret, 2015)
- Un « ajustement réciproque » plutôt qu'une « simple adaptation des formations aux besoins des entreprises » (France stratégie, 2016)

# ***C – Les limites de l’approche de la politique de formation à travers une logique adéquationniste***

## **L’importance des environnements professionnels: vers des ‘organisations apprenantes’ ?**

- Des environnements professionnels parfois ‘déqualifiants’ ...
- Mutations technologiques => des choix organisationnels
- De la formation adaptative au travail formateur : la réforme de 2018 a donné une nouvelle définition de l’action de formation et encourage à la formation en situation de travail
- Revaloriser les acquis de l’expérience (y compris sous l’angle des ‘compétences spécifiques’)

## **A l’horizon de la nécessaire reconversion écologique du système productif, penser l’adéquation des qualifications nécessaires à la viabilité de nos éco-systèmes**

- La logique adéquationniste a achoppé sur la capacité à prévoir les besoins en qualification futurs
- Alors que se dessinent des perspectives de changements nécessaires à la survie de nos éco-systèmes (économie décarbonée, relocalisation de certaines activités productives...)
- Renouveler le rôle des politiques publiques et des partenaires sociaux dans la « planification » de cette reconversion écologique

# Echanges avec la salle

# Clôture des débats

*Gilbert CETTE*

## Co-président du séminaire

Professeur d'économie associé à la Faculté de Sciences économiques de  
l'Université d'Aix-Marseille

Adjoint au Directeur général des études et des relations internationales  
de la Banque de France

# Prochaine séance à l'automne 2020

Séminaire Politiques de l'Emploi organisé par  
Le ministère de l'Économie et des Finances et le ministère du Travail