

aef.info

vendredi 13 mars 2009



Dépêche n°110751

Paris, Vendredi 13 mars 2009, 11:32:43

Valérie Grasset-Morel

Ligne directe: 01 53 10 39 46

La mobilisation dans l'urgence de la formation permettra-t-elle de répondre aux effets de la crise ? (Olivier Mériaux, Amnyos)

« L'urgence immédiate ne doit pas exonérer d'une réflexion sur les modes structurels de gestion des compétences qui, dans les dernières décennies, ont aggravé la vulnérabilité des entreprises et limité la capacité d'évolution des salariés. On sait très bien qu'un salarié peu formé, ou uniquement dans une logique d'adaptation à son outil de travail, est plus exposé au risque de perdre son emploi et surtout très handicapé pour revenir sur le marché du travail. » Pour Olivier Mériaux, directeur de la stratégie et du développement du groupe Amnyos Consultants, qui répond aux questions de l'AEF, les réponses « à chaud » que les partenaires sociaux et les pouvoirs publics proposent face à la crise économique en puisant dans les fonds de la formation professionnelle et l'arsenal des mesures disponibles (chômage partiel, CRP, CTP...) ne doivent pas faire passer au second plan la réforme structurelle de notre système de formation engagée par l'ANI « formation » du 7 janvier 2009.



Olivier Mériaux, directeur de la stratégie et du développement du groupe Amnyos Consultants

DR

AEF. Quel regard portez-vous sur les initiatives des partenaires sociaux et des pouvoirs publics visant à mobiliser la formation professionnelle face à la brusque dégradation de la situation de l'emploi ?

Olivier Mériaux. Tout d'abord, il est frappant de voir que la crise amène à assouplir des règles que l'on pensait solidement établies, que ce soit du côté de l'administration à propos des conditions d'utilisation du chômage partiel, ou du côté des partenaires sociaux sur le financement de la formation des demandeurs d'emploi par les fonds issus de l'obligation légale. Il y a quelques mois de cela, l'idée que les Opcas puissent contribuer au financement des formations de salariés menacés ou victimes de licenciement économique était considérée

comme une hérésie, ce qui n'empêchait pas d'ailleurs certains secteurs, déjà confrontés à une situation de crise majeure, de le pratiquer discrètement sur un mode expérimental. Chemin faisant avec la crise, on considère maintenant comme normal que la formation de ces salariés soit prise en charge par leur branche, et si possible en évitant une rupture du contrat de travail, dont on sait qu'elle hypothèque les chances de retour à l'emploi. C'est l'idée des formules transitionnelles chères à Gunther Schmid ou Bernard Gazier qui est en train de gagner du terrain, dans la pratique cette fois, mais à chaud et non pas en anticipation à froid.

Les partenaires sociaux, au travers de l'ANI du 7 janvier 2009 et la mise en place du FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels), avaient fait un premier effort pour dépasser la logique d'allocation des financements vers les seuls publics salariés, mais avec une certaine prudence, à la fois en conservant une maîtrise au niveau des instances paritaires et en limitant le montant des moyens dédiés à ces formations. Là-dessus arrive l'annonce par le chef de l'État du Fonds d'investissement social, qui a vocation à englober le précédent, sans que sa gouvernance ni la part des financements « État » correspondant à des dépenses réellement nouvelles ne soient pour l'heure vraiment clarifiées. En revanche, il a été annoncé d'emblée que sa vocation principale sera le financement de la formation des salariés en chômage partiel, des salariés victimes de licenciement économique et des demandeurs d'emploi. Et les besoins financiers seront énormes, car même si personne ne le concède encore officiellement comme tel, l'hypothèse de franchir la barre des trois millions de demandeurs d'emploi à la fin de l'année n'apparaît plus irréaliste.

AEF. Ces réponses vous apparaissent-elles suffisantes ?

Olivier Mériaux. Il est impossible d'en juger pour l'heure : en matière d'emploi comme en matière financière, le caractère hors norme de cette crise se traduit d'abord par le fait qu'elle engendre une incertitude radicale.

Mais, comme souvent, l'essentiel n'est pas dans les chiffres. Où plutôt, cette avalanche de chiffres est le symptôme que nous avons bien du mal, collectivement, à imaginer des réponses qui soient autre chose qu'un prolongement et une amplification des solutions classiques. On reste sur la logique du « toujours plus » : plus d'argent pour la formation, plus de chômage partiel, plus de CRP (conventions de reclassement personnalisé), plus de CTP (contrats de transition professionnelle) ... C'est très bien et même indispensable pour offrir un minimum de sécurité et de chances de rebondir, mais la question est de savoir si l'on peut produire des réponses à la hauteur sans remettre en cause quelques dogmes fondamentaux. On voit bien, par exemple, que le partage de la responsabilité sur le maintien et le développement des compétences des travailleurs (au sens large, qu'ils soient salariés ou demandeurs d'emploi) est fortement réinterrogée aujourd'hui.

On entend que tout le monde doit se mobiliser et contribuer pour éviter une destruction de

compétences qui ne permettrait pas aux entreprises d'anticiper la sortie de crise, et qu'il faut agir en priorité pour les moins qualifiés. Mais, l'urgence immédiate ne doit pas exonérer d'une réflexion sur les modes structurels de gestion des compétences qui, dans les dernières décennies, ont aggravé la vulnérabilité des entreprises et limité la capacité d'évolution des salariés. On sait très bien qu'un salarié peu formé, ou uniquement dans une logique d'adaptation à son outil de travail, est plus exposé au risque de perdre son emploi et surtout très handicapé pour revenir sur le marché du travail.

Notre système de formation continue a encouragé le saupoudrage et une régulation par les flux financiers, au bénéfice d'une logique de pilotage par l'offre. Il n'a que peu d'effet mobilisateur pour responsabiliser les entreprises à l'égard d'une gestion active des compétences de tous, en-dehors de celles qui considèrent déjà les compétences comme un actif stratégique. Il faut le reconnaître et en tirer les leçons. On peut avoir l'espoir que la future loi sur la formation fera avancer les choses, en particulier pour reconnaître que la fonction d'appui-conseil auprès des entreprises est cruciale pour outiller la fonction employeur, ce que nous appelons « l'employabilité ». On pourrait aller plus loin et se demander sérieusement comment la production des compétences, ce « deuxième métier » de toute entreprise, pourrait être valorisée et considérée réellement comme un investissement productif. Mais on est déjà bien au delà des solutions à court terme.

AEF. Dans l'immédiat, précisément, comment peut se traduire de manière opérationnelle le mot d'ordre « former plutôt que licencier » autour duquel se retrouvent les partenaires sociaux et l'État ?

Olivier Mériaux. La mobilisation dans l'urgence de la formation professionnelle fait surgir, me semble-t-il, trois questions très délicates à aborder :

- La première qui se pose d'ores et déjà est celle de **la définition du contenu des formations que l'on va proposer aux salariés**. La formation peut, certes, s'avérer un outil de sécurisation des transitions professionnelles mais encore faut-il savoir où se situe le point d'arrivée. Or, l'ampleur et surtout la durée prévisible de la crise font craindre une destruction du tissu productif, pas simplement dans les filières industrielles mais également dans les services aux entreprises. Dans ces conditions, à quoi va-t-on former ces salariés ? En période normale, il est déjà très compliqué d'identifier les emplois de demain. Dans le temps accéléré de la crise, et à l'échelle des populations concernées, cela devient une ambition que je crois réellement hors d'atteinte si on l'aborde sur un mode purement « prévisionniste ».

Le réflexe logique est de dire que, dans ce contexte d'incertitude, il faut privilégier les qualifications les plus transférables, de manière à soutenir une mobilité à large spectre. Mais, outre que les qualifications transversales reconnues par les branches sont en nombre très réduites, ces formations non spécifiques ne donnent pas forcément beaucoup d'atouts aux

personnes qui les détiennent dans un marché du travail qui sera de toute façon de plus en plus concurrentiel.

- La deuxième question, pour laquelle il n'y a sans doute pas non plus de réponse idéale, est celle du **ciblage des mesures annoncées**. Une fois de plus, l'attention et les moyens se concentrent sur des catégories spécifiques, celle des licenciés économiques et celle des salariés en chômage partiel. Or, même si les licenciements économiques sont en forte hausse depuis trois mois, il faut rappeler qu'ils constituent moins de 5 % des motifs d'inscription au chômage, contre près de 40 % pour les fins de CDD et les fins de missions d'intérim. Les difficultés de l'industrie, particulièrement de l'automobile, se sont traduites par un « plan social silencieux », celui des intérimaires et des détenteurs de CDD, qui n'ont accès à aucune mesure spécifique d'accompagnement ou de formation.

Dans le Fonds d'investissement social tel qu'il se dessine aujourd'hui, la question de l'accès à la formation des demandeurs d'emploi non indemnisés reste largement en suspens ; ces publics relèvent en théorie de la compétence des régions, mais aujourd'hui l'articulation avec les programmes financés par les régions demeure un angle mort majeur de l'architecture du Fonds. Or, on sait que la non-indemnisation est un obstacle à l'entrée en formation si la formation choisie n'ouvre pas droit à une forme de rémunération publique. Par ailleurs, on sent bien que l'intensité de la crise réactive le débat latent sur les justifications du ciblage des réponses : après tout, au nom de quel principe donne-t-on le bénéfice d'un accompagnement « renforcé » au salarié dont l'entreprise est implantée sur un « bassin CTP » et le refuse-t-on à l'intérimaire ou au salarié du sous-traitant implanté à dix kilomètres de là ? La conséquence c'est que les collectivités territoriales, qui sont en première ligne, se tournent vers des structures comme la nôtre pour les aider à monter l'ingénierie financière, institutionnelle et opérationnelle d'un « ersatz » de CTP pour les publics ou les territoires qui n'ont pas la chance d'en bénéficier. Cela nous permet certes d'expérimenter des solutions originales telles que des plates-formes d'appui à la mobilité, mais cela interroge malgré tout sur la notion d'égalité d'accès aux dispositifs financés par les fonds publics ou des partenaires sociaux.

- La troisième question, qui est liée au point que je viens d'évoquer, est celle du **déploiement de ces moyens**. Et, de ce point de vue, il est urgent de mettre en place l'aiguillage entre le train de mesures descendantes lancé par l'État et les partenaires sociaux nationaux et le train ascendant des divers « fonds régionaux de sécurisation des parcours » et autre « contrats de continuité professionnelle » qui sont en train de fleurir ici ou là, à l'initiative des conseils régionaux et de leurs interlocuteurs socio-économiques. Derrière des intitulés assez similaires, il n'est d'ailleurs pas certain que ces initiatives visent les mêmes objectifs : s'agit-il, par exemple, de mettre en place des formations alternatives au chômage partiel (comme le font certaines régions) ou bien d'utiliser la formation pendant une période de chômage partiel (ce que l'État semble privilégier) ? Ces confusions contribuent à entretenir un grand flou. Les informations qui nous remontent du terrain montrent que les acteurs en charge

de ces politiques dans les territoires sont dans la plus grande confusion sur le « qui fait quoi » : ils identifient bien les « réservoirs », en parvenant tant bien que mal à faire le tri dans les annonces successives, mais personne n'est encore au clair sur la « tuyauterie » qui va permettre d'amener l'argent là où sont les besoins.

La situation est d'autant plus difficile à gérer que la crise arrive au moment où les capacités de coordination de l'action publique dans les territoires sont durablement affaiblies. Les régions sont contraintes d'intervenir en dehors de leur champ de compétence mais ne veulent pas à juste titre dédouaner les autres acteurs des responsabilités qui sont les leurs. Les services déconcentrés de l'État n'ont plus guère de ressources d'expertise à la hauteur des enjeux et sont occupés à se restructurer dans le cadre de la RGPP. Pôle Emploi est accaparé par ses propres problèmes organisationnels et doit gérer la vague des nouveaux inscrits, sans avoir clarifié toute son offre de service. Dans ces conditions, la situation qui prévaut le plus souvent est un empilement d'initiatives désordonnées, de conventions bilatérales qui finissent comme souvent par arroser là où l'herbe est déjà mouillée, simplement parce que tel opérateur est présent et peut garantir que les fonds seront rapidement engagés. Car, paradoxalement, le problème va être celui de comment dépenser tout cet argent.

AEF. Dans ces conditions, quel usage efficace les pouvoirs publics peuvent-ils faire du Fonds d'investissement social ?

Olivier Mériaux. De notre point de vue, la crise rend encore plus impérieuse le renforcement des capacités institutionnelles et plus particulièrement des fonctions collectives de coordination et d'anticipation. Il me semble que tous les acteurs de la mise en oeuvre de ces politiques sont d'abord en attente d'un mode d'emploi et de partage de pratiques concrètes pour limiter la dispersion des interventions. Des régions et des territoires, souvent ceux qui ont été confrontés dans le passé à des situations analogues, ont développé un savoir-faire pour produire des solutions coordonnées, nonobstant les positionnements politiques. A nouveau, la crise agit comme un révélateur des défaillances de la gouvernance territoriale des politiques d'emploi et de formation : puisque personne ne remplit plus aujourd'hui la fonction pourtant essentielle de capitalisation et de transfert des savoir-faire accumulés dans la production de l'action publique, les écarts se creusent entre les territoires qui savent produire des réponses coordonnées et les autres. Ce sont parfois des réseaux d'acteurs un peu périphériques, comme les organisations syndicales, ou des cabinets conseils, qui contribuent tant bien que mal à accumuler et diffuser de la connaissance et de l'expertise, mais en ordre dispersé et à des échelles qui sont totalement insuffisantes.

Il me semble qu'un « acteur stratège » serait parfaitement dans son rôle s'il prenait en charge cette fonction, en veillant à s'appuyer et à valoriser l'ensemble des initiatives et des savoir-faire de manière transparente et partagée. Et il devrait le faire en ayant la préoccupation de ne pas abandonner les enjeux du long terme, qui permettent d'inscrire les politiques dans une autre

perspective que la gestion du déclin.

Il est impératif que, quelle que soit la pression du court terme, les ressources collectives de compétitivité durable des territoires continuent de recevoir toute l'attention qu'elles méritent. Mais il ne faut pas se leurrer : passer du « relevé des compteurs des dispositifs », fortement empreint d'une logique administrative compartimentée, à une approche transversale d'un management des projets de développement des compétences et de l'innovation sociale suppose un énorme travail sur le système culturel, les pratiques de management et les compétences des acteurs concernés... Il n'est jamais trop tard pour bien faire mais, force est de constater que les évolutions actuelles ne vont pas dans ce sens, et que le manque de maîtrise globale et de vision d'ensemble, des changements en cours génèrent plutôt des stratégies défensives et corporatistes qu'une mobilisation générale coordonnée.

Le constat est qu'il est bien difficile d'identifier des réponses à la fois efficaces et praticables, c'est-à-dire qui ne supposent pas de régler en trois mois des modes de fonctionnement installés depuis trois décennies.

AEF. L'offre de formation est-elle en mesure de répondre à l'enjeu ?

Olivier Mériaux. On sait d'ores et déjà où se situent les risques de défaillance dans la mise en oeuvre des mesures annoncées. On sait qu'un des paramètres critiques, hormis le problème de définition des qualifications visées, sera celui de la capacité de l'offre de formation à répondre dans les plus brefs délais pour mettre en place des actions qualifiantes adaptées à la situation de ces publics. Il est illusoire d'attendre d'un appareil de formation continue massivement orienté vers la production de formations d'adaptation qu'il se reconvertisse en machine à produire des solutions personnalisées de réorientation et de requalification pour des centaines de milliers de personnes chaque année. Il est clair, en revanche, qu'un investissement considérable doit être consenti pour renforcer les fonctions périphériques à la formation elle-même (aide à la construction du projet, positionnement, ingénierie du parcours).

AEF. Cette focalisation sur les « nouveaux chômeurs » ne risque-t-elle pas d'éclipser l'action en faveur des publics traditionnels de l'insertion ?

Olivier Mériaux. Nous travaillons beaucoup auprès des acteurs de l'insertion et, comme eux, nous sommes très préoccupés des conséquences en chaîne sur le champ de l'insertion de cette focalisation sur les « nouveaux chômeurs ». Il faut s'attendre à une augmentation massive du nombre de publics en insertion, qui va amplifier « l'effet RSA » et durement mettre à l'épreuve les services instructeurs en limitant d'autant la capacité à « activer des dépenses » d'insertion. Il faut surtout anticiper sur le fait que l'augmentation du nombre de demandeurs d'emploi vient éloigner artificiellement de l'emploi la part des publics en insertion que l'on considérerait comme « proches de l'emploi ».

On peut s'attendre à un gigantesque effet domino, les nouveaux demandeurs d'emploi venant prendre les places occupées par les bénéficiaires qui parvenaient à accéder en contrats aidés au secteur marchand, qui viendront prendre la place de ceux en contrat aidés dans les structures d'insertion productives (entreprises d'insertion, associations d'insertion, entreprises de travail temporaire d'insertion, GEIQ/groupements d'entreprises pour l'insertion et la qualification), qui viendront prendre la place de ceux en atelier et chantier d'insertion... qui devront se débrouiller tout seul. D'où l'enjeu actuel de concevoir et de prévoir des actions d'insertion pour ces publics, qui ne se sont pas éloignés de l'emploi mais dont la file d'accès à l'emploi s'est allongée du fait de la rétractation du marché du travail et donc d'une sélectivité accrue. De ce point de vue, il nous semble également que les objectifs de retour à l'emploi dans les structures d'insertion devraient être revus et adaptés en fonction de ce nouveau contexte.



Contact : Groupe Amnyos, 01 43 13 26 66,
info@amnyos.com, www.amnyos.com

Lire aussi dans les dépêches :

[La formation doit permettre d'anticiper et ne doit plus être le « pompier » en temps de crise \(Laurent Wauquiez, 25 ans du Groupe Alpha\)](#)

L'AEF du 11 mars 2009, n° 110649

[Réforme de la formation professionnelle: le projet de loi présenté au Parlement à la mi-avril 2009 \(Nicolas Sarkozy\)](#)

L'AEF du 3 mars 2009, n° 110159

Dépêche n°110751 © Copyright L'AEF - 1998/2009 - 48536

Conformément au code sur la propriété intellectuelle, toute reproduction ou transmission, de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel de l'AEF.