L'entreprise face à l'enjeu compétences

Ce que nous enseignent
les travaux du Céreq

De la formation initiale à la formation continue, des stratégies RH au marché du travail et aux politiques de l'emploi, il n'est pas un domaine où le terme de compétences ne soit mobilisé. Au point que nos institutions publiques en portent désormais la marque. France compétences est ainsi devenue l'instance centrale de régulation de la formation professionnelle et de la certification et le plan d'investissement dans les compétences a représenté ces dernières années le premier levier de politique publique en matière de formation des « publics fragiles ».

Bien que le terme recouvre une pluralité de sens et de situations, un consensus semble exister pour faire de la construction, du développement et de la reconnaissance des compétences des salariés un enjeu majeur de politique publique à la fois du point de vue de l'horizon des nouveaux métiers et des nouvelles professionnalités à l'heure des transitions numérique et écologique, et du point de vue de la conversion de mobilités souvent subies par les salariés (fin de contrats précaires, licenciements) en mobilités choisies. La traduction progressive de cet objec-

Florence Lefresne est directrice générale du Centre d'études et de recherches sur les qualifications. Le Céreq est un établissement public sous tutelle du ministère de l'Éducation nationale et du ministère du Travail.

tif de sécurisation des parcours figure au cœur des grands accords et des dispositifs légaux qui ont encadré la formation professionnelle depuis les quinze dernières années. La compétence se voit ainsi érigée en « protection sociale active du XXI^e siècle » par la loi du 5 septembre 2018¹. Mais quelle place l'entreprise tient-elle dans ce processus ? Quelle partition joue-t-elle pour contribuer à développer les compétences dont une majorité d'employeurs disent par ailleurs avoir tant besoin ? Le Céreq a tenu sa dernière biennale sur cette question (Dupray, Gasquet, Lefresne, coord., 2020). La présente contribution en enrichit les apports grâce à de nombreux travaux récents.

Compétence versus qualification : retour sur un débat

Revenons tout d'abord trente ans en arrière pour évoquer les débats vigoureux, à la fois théoriques et syndicaux, qui ont vu s'affronter les tenants de la qualification, fondée sur la reconnaissance des diplômes inscrits dans les conventions collectives, et ceux qui prônaient alors l'émergence inéluctable de la compétence dans le champ formation-emploi-travail (Oiry, 2004). Les premiers s'inquiètent du projet porté par le patronat fraîchement réorganisé au sein du Medef, au cœur des journées internationales de la formation de Deauville de 1998 scellant la première référence centrale à la compétence dans le champ du travail. Ils y voient la remise en cause possible de la valeur des diplômes et des statuts professionnels dans les conventions collectives et sentent se profiler la menace de la seule évaluation par l'employeur du travail salarié. Les seconds s'appuient sur un double argumentaire qui pousse à mettre en avant la complémentarité des deux notions plutôt que leur opposition radicale. D'une part, la notion de compétence vient souligner le fait que l'ensemble des ressources que mobilise l'exercice du travail complexe ne peut jamais se réduire à l'énoncé d'une simple qualification. C'est déjà

1- « Dans une société de la connaissance, le développement des compétences est la protection sociale active du XXI^e siècle », Muriel Pénicaud, ministre du Travail, discours à l'Assemblée nationale du 12 juin 2018.

en creux la douloureuse expérience que font les OS de l'automobile dans les grandes grèves des années 70. Privés de toute reconnaissance d'une qualification formelle, ces derniers se battent alors pour faire valoir la « qualité » de leur travail (Lichtenberger, 1999) ; ce qui participe d'une remise en cause radicale des organisations proprement taylorienne et fordienne du travail (Coutrot, 2005). Toute situation de travail suppose de la compétence. La substance même de cette dernière s'incarne par l'omniprésente prise d'initiatives du travailleur face à des événements auxquels le confronte systématiquement son activité de travail (Zarifian, 2001). La place croissante donnée à l'analyse de l'activité réelle du travail depuis les années 2000 confère ainsi ses lettres de noblesse académiques au concept de compétence (Ughetto, 2018).

D'autre part, le projet initial que portait le Medef à Deauville se heurte lui-même à une double limite, déjà signalée en son temps par Hugues Bertrand, alors directeur du Céreq. En premier lieu, les « compétences spécifiques », que cherche à promouvoir chaque employeur ayant à cœur d'établir ses propres critères d'évaluation, reposent le plus souvent sur des compétences nécessairement plus larges qui interpellent un ensemble d'acteurs, bien au-delà de la seule entreprise. La mise en exergue des fameux *soft skills* (adaptabilité, autonomie, aptitude à communiquer, capacité à gérer le stress...) traduit bien cette recherche de compétences transversales que nombre d'employeurs cherchent à filtrer dans leurs recrutements. En second lieu, on ne peut prôner la mobilité et l'évolutivité des salariés sans leur donner les moyens d'évoluer, c'est-à-dire sans reconnaître les compétences dans l'espace plus large qu'est celui du marché du travail, en créant les outils de cette reconnaissance (enjeux classifications, enjeux certifications, enjeux entretiens professionnels) (*Alternatives Économiques*, 2000). Autrement dit, les tenants de la compétence font le pari de sortir cette dernière du carcan étroit de sa seule reconnaissance par l'employeur singulier et d'en faire un véritable objet de négociation, négociation d'entreprise mais surtout de branche, aboutissant à la reconnaissance de

La mise en exergue des fameux *soft skills* (adaptabilité, autonomie, aptitude à communiquer, capacité à gérer le stress...) traduit bien cette recherche de compétences transversales que nombre d'employeurs cherchent à filtrer dans leurs recrutements.

la valeur professionnelle des salariés sur le marché du travail. Mais de ce point de vue, ne sommes-nous pas restés au milieu du gué ?

Besoins en compétences : un discours récurrent des entreprises

De façon récurrente, les entreprises se plaignent de « besoins en compétences » non satisfaits. Plus largement, le constat d'un manque de main-d'œuvre dans certains secteurs d'activité et ce y compris dans un contexte de chômage de masse est assez ancien et nullement propre à la France. Récemment, la Dares en identifie les causes et en apprécie la mesure de la façon suivante : dans un quart des cas, ces tensions proviennent du manque d'attractivité lié aux conditions de travail et de salaires propres à ces secteurs ou ces métiers (hôtellerie-restauration, bâtiment...) (Dares, 2021). Dans un tiers des cas, les tensions surviennent principalement du fait du manque de main-d'œuvre formée. Dans un cas sur cinq, les conditions de travail et les besoins en formation semblent tous deux contribuer aux tensions. Avant d'examiner la question des besoins en formation, il importe de rappeler le caractère à la fois sélectif et discriminant du marché du travail français (Santelmann, 2021) où le taux d'emploi des moins de 25 ans et des plus de 60 ans figure parmi les plus faibles des pays développés. On sait comment les politiques de préretraites ont contribué à sortir les seniors du marché du travail dès les années 80, sans qu'aient été mis en place des dispositifs d'évolution professionnelle pour assurer leur employabilité et sans se soucier de la transmission de savoirs et savoir-faire entre générations. En 2017, sur les 500 000 contrats de génération promis par François Hollande, à peine plus de 67 000 avaient été signés. Au total, c'est seulement 65 % de la population en âge de travailler qui est en emploi, alors que le chômage vient de passer au-dessous de la barre des 8 %. Ce taux est en moyenne de 68 % dans l'Union européenne et de 76 % en Allemagne. C'est dans ce contexte de mise à l'écart d'une partie de la main-d'œuvre potentiellement formée qu'il faut donc resi-

tuer la question des pénuries sectorielles de main-d'œuvre, par ailleurs fortement ancrées dans des inégalités de territoire considérables. Il existe non seulement des métiers et des secteurs en proie à des pénuries de compétences, mais des territoires entiers qui finissent par en être dépourvus faute d'emplois ou d'attractivité des emplois (le centre et le quart nord-est de la France en constituent malheureusement des illustrations).

Les entreprises détiennent pour beaucoup la clé du problème

Le Céreq qui analyse depuis plus d'un demi-siècle les besoins en qualifications et leurs évolutions livrent deux messages essentiels sur cette question des métiers en tension, l'un en lien avec la formation initiale, l'autre avec la formation continue. Dans chacun des deux cas, on mesure que les entreprises ont un rôle important à jouer face aux pénuries de compétences.

Le premier message découle de travaux issus de l'enquête Génération qui interroge, trois ans après leur formation initiale, puis à nouveau sur trois ans plus tard, les jeunes sortis à tous niveaux et de toutes filières de formation. Au-delà du constat très général d'une élévation spectaculaire des niveaux de formation des jeunes sur les vingt dernières années, autorisant un apport significatif de compétences nouvelles sur le marché du travail, l'enquête permet d'examiner la trajectoire des jeunes par famille de métiers, en fonction de la formation qu'ils ont suivie. La comparaison de ces trajectoires dans trois familles de métiers (ceux du BTP, de l'hôtellerie-restauration – dont les métiers de bouche – et ceux de la métallurgie), pour les sortants de formation initiale de 2017 interrogés en 2020, permet de souligner la forte hétérogénéité dans la façon dont les flux d'entrée de jeunes sur le marché du travail sont susceptibles de répondre aux métiers en tension (Couppié, Gasquet, 2023). Le BTP recrute sensiblement plus de jeunes issus de formations diverses que de jeunes proprement formés aux métiers du secteur : seuls 40 % des

Il existe non seulement des métiers et des secteurs en proie à des pénuries de compétences, mais des territoires entiers qui finissent par en être dépourvus faute d'emplois ou d'attractivité des emplois (le centre et le quart nord-est de la France en constituent malheureusement des illustrations).

jeunes entrés dans le secteur ont suivi une formation en correspondance. Si l'on observe ceux-là même formés aux métiers du bâtiment et qui restent dans le secteur au-delà de leur premier emploi, soit environ la moitié des formés, on voit qu'il s'agit nettement plus des apprentis, des jeunes qui occupent une position de cadre, et surtout de ceux qui disposent de conditions d'emploi favorables (emploi à durée indéterminée). La solution « formation » n'est donc qu'une réponse partielle à la problématique des tensions face à une logique de recrutement et d'usage de la main-d'œuvre jeune qui repose sur une forte intensité de recrutement, plus que sur un manque de candidats formés, mais qui expose une large partie de ces derniers à des conditions d'emploi et de rémunération trop peu attractives. Concernant à présent les jeunes exerçant des métiers de bouche, le lien avec la formation apparaît beaucoup plus resserré : 78 % des jeunes entrés dans ces métiers ont reçu une formation propre à ces métiers. La logique de recrutement et d'usage de la main-d'œuvre est ici celle de marchés professionnels où la relation métier-qualification est étroite. La réponse formation au métier revêt ici un sens fort. Si l'on observe en dernier lieu les jeunes entrés dans le secteur de la métallurgie : seuls 32 % ont suivi une formation à ces métiers (encore moins que dans le BTP). Et pour ceux formés à la métallurgie, le constat est celui de « fuites » très importantes (encore davantage que pour le BTP), y compris parmi les apprentis : 77 % des jeunes formés aux métiers de la métallurgie n'ont même jamais travaillé dans ce secteur. Il s'agit ici d'un secteur disposant potentiellement d'une main-d'œuvre juvénile qualifiée, mais qui ne parvient pas à entrer dans les entreprises fonctionnant sur le mode de marchés internes misant prioritairement sur le développement des compétences de leurs salariés déjà intégrés. Ces trois exemples montrent que la formation professionnelle initiale ne peut pas être envisagée comme une réponse universelle indépendante des logiques de recrutement et de stabilisation de la main-d'œuvre, très segmentées par âge et à fort ancrage sectoriel. Dit autrement, les entreprises ne peuvent s'en remettre au système de formation initiale supposé s'adapter à leurs besoins

sans s'interroger sur ces logiques dont elles sont porteuses. Quid de leur responsabilité de co-formatrices de compétences ? Pour répondre à cet enjeu, l'une des pistes à promouvoir est sans doute celle de la co-construction école-entreprises des processus de professionnalisation des formations (Brochier, 2023). Certains dispositifs (apprentissage, campus des métiers et des qualifications) se prêtent à de telles dynamiques, à condition qu'existe un dialogue pérenne entre professionnels d'entreprise et acteurs de la formation initiale.

Le second message porté par le Céreq concerne la formation professionnelle continue des entreprises, levier essentiel du développement des compétences. Il s'énonce en premier lieu sous la forme d'un paradoxe : bien que largement partagé par l'ensemble des salariés, l'appétit pour la formation ne se traduit pas par une demande de formation effective pour tous. Le dispositif d'enquêtes Defis du Céreq (voir encadré) pointe ainsi une appétence partagée des salariés pour la formation. Interrogés en 2015 : 72 % des cadres comme des employés de commerce souhaitent se former dans les cinq ans à venir ; 68 % des cadres comme des employés administratifs souhaitent prendre davantage de responsabilités. Mais pour que le souhait soit converti en demande, l'entreprise doit ouvrir un espace de dialogue suffisant, incitant le salarié à la formuler dans une perspective d'évolution professionnelle. Or, ces possibilités sont inégalement répandues : un cadre sur deux a formulé une demande de formation au cours des douze derniers mois, contre moins d'un ouvrier sur cinq (Dubois, Melnik-Olive, 2017).

En second lieu, le constat est celui d'une persistance des inégalités d'accès à la formation continue, lourdes d'effets sur la mobilité des salariés. Toujours à partir de Defis, une étude sur les parcours au sein de l'entreprise entre 2014 et 2017 montre ainsi que 12 % des salariés (aux trois quarts employés ou ouvriers) ont des parcours qualifiés de « bloqués », marqués par une absence de changement de poste et peu d'évolution professionnelle. Tout en bénéficiant

La solution « formation » n'est donc qu'une réponse partielle à la problématique des tensions face à une logique de recrutement et d'usage de la main-d'œuvre jeune qui repose sur une forte intensité de recrutement, plus que sur un manque de candidats formés, mais qui expose une large partie de ces derniers à des conditions d'emploi et de rémunération trop peu attractives.

de formations réglementaires, seuls 37 % d'entre eux ont pu réaliser des formations non obligatoires, contre 58 % pour l'ensemble des salariés, alors même qu'ils souhaitent tout aussi largement se former (70 % contre 68 %). Cette situation largement liée aux choix des directions d'entreprise aboutit à les cantonner à des formations strictement adaptatives sans les faire progresser. De ce fait, ils ne sont pas préparés à engager une mobilité professionnelle dans le cas où une restructuration interviendrait (Melnik-Olive, Stephanus, 2019).

Le dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés (Defis) du Céreq met en relation les pratiques des entreprises avec les parcours professionnels de leurs salariés, leurs aspirations à la formation ainsi que les formations qu'ils ont suivies. Financé à son origine par le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels, puis par France compétences, le dispositif couple un volet « entreprises » (4 500 entreprises représentatives du secteur marchand hors agriculture) et un volet « salariés » (un panel de 16 000 individus, interrogés pour une durée de cinq ans, de 2015 à 2019 et réinterrogés pendant la crise sanitaire). Au-delà du suivi longitudinal, le caractère innovant du dispositif réside dans la prise en compte du double ancrage de la formation dans le travail et l'emploi. Il élargit également le repérage de la formation professionnelle continue, en tenant compte de la diversité des formes d'apprentissage, et permet d'analyser les liens entre la formation et l'ensemble des changements professionnels intervenus dans l'activité.

Après la loi du 5 septembre 2018, les moins qualifiés restent pénalisés

La période postérieure à la loi du 5 septembre 2018 ne vient pas foncièrement contredire ce constat ancien d'inégalités d'accès à la formation. Ainsi au cœur de la crise sanitaire et en dépit des instruments de politique publique rapidement déployés afin d'atténuer ses conséquences (extension du chômage partiel, renforcement

du FNE Formation, déploiement de la formation à distance), la moitié des cadres contre un tiers seulement des ouvriers ont déclaré avoir suivi au moins une formation entre mars 2020 et mars 2021, alors que pour les professions intermédiaires et les employés les taux d'accès sont proches. Les salariés des grandes entreprises et ceux en CDI à temps plein ont été plus nombreux à se former, comparativement à ceux en CDD ou à temps partiel (Melnik-Olive, 2022). À ce constat s'ajoute celui d'inégalités fortes quant aux reconversions professionnelles pourtant présentées comme une réponse aux métiers en tension ou aux métiers d'avenir face aux mutations numériques et écologiques (Stephanus, Vero, 2022). Principales cibles des politiques de reconversion, les salariés du bas de la hiérarchie sociale sont en effet incités à se former et à changer d'emploi et en ont bien l'appétit. Toujours selon Defis, en 2015, 32 % des ouvriers et employés non qualifiés déclarent vouloir changer de métier (souvent sous la menace de suppressions d'emplois) contre 29 % des cadres et professions intermédiaires (mettant plus souvent en avant les enjeux d'intérêt du travail ou de conciliation vie professionnelle et vie personnelle). Pour autant, en 2019, à peine un salarié peu qualifié sur cinq réussira sa reconversion en étant en emploi contre un ouvrier ou employé qualifié sur quatre et un cadre ou une profession intermédiaire sur trois. La crise sanitaire semble donc avoir plutôt joué comme « catalyseur des freins à la reconversion » pour les moins qualifiés, « *que ces freins soient d'ordre individuel (âge et carrière avancés, situation personnelle, isolement), liés à l'emploi (type de contrat, environnement ou organisation du travail), et aux pratiques de l'entreprise plus ou moins favorables à l'évolution professionnelle* » (d'Agostino, Galli, Melnik-Olive, 2022). L'information portée par les RH s'est en effet souvent limitée à celle concernant le CPF, au détriment de celle sur le FNE Formation. Le contexte de crise, impliquant nombre d'ajustements pour les entreprises, a ainsi laissé bien peu de place à l'outillage de l'évolution professionnelle, les moins qualifiés étant les premiers à en subir les conséquences. Au total, les constats concernant les inégalités d'accès à la formation continue

La crise sanitaire semble donc avoir plutôt joué comme « catalyseur des freins à la reconversion » pour les moins qualifiés.

en entreprise, et les reconversions professionnelles susceptibles d'en découler, demeurent accablants et jusqu'à présent peu modifiés par la loi du 5 septembre 2018.

En quinze ans, la part d'entreprises formatrices n'a pas bougé

Comme le montre l'enquête EFE-e (Enquête formation employeurs – européenne²), conduite par le Céreq, la Dares et France compétences, l'investissement des entreprises dans la formation, entre 2005 et 2020, semble se heurter en France à un plafond de verre, qu'il s'agisse de la proportion d'entreprises formatrices ou de la proportion de salariés suivant une formation chaque année (Céreq, Dares, France compétences, 2023). Il est vrai dans la moyenne haute de l'Union européenne, ces dépenses sont restées stables depuis 2005. En 2020, les trois quarts des entreprises dans lesquelles travaillent dix personnes ou plus déclarent avoir formé au moins un de leurs travailleurs, niveau quasi similaire à celui de 2005 (*op. cit.*, 2023). En revanche, les modalités de formation ont changé : plus d'entreprises ont eu recours à l'autoformation, aux formations en situation de travail et aux formations à distance, notamment sous l'effet de la crise sanitaire, moins aux cours et stages.

Rappelons que peu d'obligations légales pèsent sur l'employeur en matière de formation continue. La loi du 5 septembre 2018 ne modifie pas le seuil plancher de financement de la formation professionnelle qui réside dans une contribution unique des entreprises³. Le plan de formation – rebaptisé plan de développement des com-

2- L'enquête EFE-e constitue le volet français de la sixième édition de l'enquête européenne *Continuing Vocational and Training Survey* qui porte sur la formation des entreprises de plus de dix salariés. Pour 2020, la France a décidé d'étendre le champ de l'enquête aux entreprises et associations d'une à neuf personnes, dont au moins une est salariée, car les pratiques de formation de ces entreprises sont sensiblement différentes de celles des entreprises de plus grande taille. Le champ complet de l'enquête EFE-e comprend 1,6 million d'entreprises et 19,7 millions de personnes.

3- 0,55 % de la masse salariale pour celles de moins de onze salariés et 1 % pour celles de onze salariés et plus.

pétences – qui n’est plus soumis depuis la loi de 2014 à l’obligation de financement (hormis pour les TPE-PME) demeure l’apanage de la direction de l’entreprise. Certes, l’article L. 6321-1 du Code du travail continue de prévoir que « *l’employeur assure l’adaptation des salariés à leur poste de travail et veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l’évolution des emplois, des technologies et des organisations* ».

L’employeur peut désormais être sanctionné s’il n’a mis en place aucune action de formation destinée à prévenir ce risque ou s’il n’a pas mené les entretiens professionnels, obligatoires depuis 2014. Mais l’abondement correctif au CPF pour les entreprises de 50 salariés et plus, dans ce cas loin d’être négligeable⁴, conforte un modèle où le salarié assure la responsabilité principale de son employabilité, à travers son recours à l’outil principal de la réforme que constitue le CPF. L’essentiel de l’engagement de l’entreprise en matière de formation reposant ainsi sur sa responsabilité sociale et sur la dynamique d’accords susceptible d’être mise en place. Certes, les thèmes de négociation dans le champ n’ont jamais été aussi importants (co-investissement dans le CPF, objectifs à inscrire dans les entretiens professionnels, décision sur le périmètre des formations obligatoires et non obligatoires, modalités des actions de formation en situation de travail...) ; mais la négociation d’entreprise sur la formation ne semble pas sortie de la léthargie qui la caractérise jusqu’à présent⁵. Certaines entreprises n’hésitent pas à s’engager dans la formation à travers leurs propres centres de formation, ouverts à des publics variés, mixant jeunes et adultes en formation alternée, en VAE, chômeurs et depuis peu apprentis, la loi leur donnant désormais la possibilité de créer leur propre CFA. Le Céreq montre que contraire-

L’employeur peut désormais être sanctionné s’il n’a mis en place aucune action de formation destinée à prévenir ce risque ou s’il n’a pas mené les entretiens professionnels, obligatoires depuis 2014.

4- 3 000 euros par salarié concerné.

5- Le bilan de la négociation collective mentionne 680 accords d’entreprises concernant la formation professionnelle sur les 76 820 accords signés en 2021, soit 0,9 %. La thématique de la formation professionnelle a même reculé dans les accords de branche entre 2020 et 2021, avec 185 accords de branche conclus en 2021 contre 201 en 2020, une grande partie d’entre eux ayant porté sur l’activité réduite, l’activité partielle de longue durée (APLD) et sur le dispositif Pro-A en 2021 (DGT, 2021).

ment aux idées reçues, la grande entreprise n'en a pas l'exclusivité, TPE ou PME pouvant aussi créer un centre à un moment donné de leur histoire, afin de répondre à des besoins divers (Romani, 2020). Les contenus formatifs peuvent s'articuler à une forme de gestion prévisionnelle des emplois, la renommée de l'entreprise, le cas échéant, fondant la garantie qualité de ces formations et consolidant l'emploi de ses bénéficiaires.

Toutefois, cette dynamique formatrice autonome est loin d'être l'apanage de toutes les entreprises. L'enquête Defis rappelle que seules 25 % d'entre elles, les plus grosses, mettent en place de la GPEC. Seules 22 % des entreprises dans lesquelles travaillent moins de dix personnes sont formatrices (Céreq, Dares, France compétences, 2023), ce qui ne signifie pas pour autant que l'univers des PME-TPE soit homogène du point de vue des pratiques de formation, leurs stratégies managériales étant déterminantes en la matière, les plus spécialisées sur des activités qualifiées (experts-comptables, pharmacies, cabinets d'avocats ou d'architectes...) pouvant former autant que les grandes entreprises (Béraud, Noak, 2018). Néanmoins, le plus souvent, pour réussir dans ses missions formatrices, les entreprises et notamment les plus petites d'entre elles doivent jouer la carte des constructions partenariales et disposer d'éclaireurs.

Un rôle stratégique des branches et des territoires

En premier lieu, ce rôle d'éclaireur est exercé par les onze OPCO (opérateurs de compétences) institués par la loi Avenir professionnel, qui ont une mission de conseil et d'accompagnement des entreprises de moins de 50 salariés, pouvant aller jusqu'à l'appui en matière de certification. Ainsi pendant l'année 2020, durant la crise sanitaire, le maintien de l'effort de formation a été rendu possible grâce à l'appui d'organismes externes, en particulier pour les entreprises affectées par la crise sanitaire. « *En 2020, 35 % des entreprises de dix personnes et plus ont*

été accompagnées pour mobiliser des dispositifs d'aide à la formation : le plus souvent par leur OPCO (27 %), mais aussi par leur branche (11 %), la Direccte (7 %), les chambres consulaires (4 %) ou d'autres organismes (5 %). Accompagnées, les entreprises ont recouru plus intensivement à la formation : dans ces dernières, 48 % des effectifs ont bénéficié de cours ou stages, contre 39 % dans les entreprises qui n'ont pas été accompagnées. » (Céreq, Dares, France compétences, 2023).

En matière d'anticipation des compétences, la loi de 2004 a permis aux branches d'instaurer des structures d'observation : les OPMQ (Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications). Une étude du Céreq, initiée à la demande de la DGEFP et étendue par France compétences, a permis de mieux connaître le fonctionnement et les outils de ces OPMQ et d'accroître ainsi leur visibilité afin que toutes les entreprises, notamment les plus petites, les mobilisent (Delanoë, Quintero, Valette-Wursthén, 2020). C'est sur le dialogue de l'ensemble des acteurs de l'emploi et de la formation que mise également la démarche, expérimentée par le Céreq et France Stratégie, de VPPEC (Vision prospective partagée des emplois et des compétences), au cœur d'enjeux de professionnalisation des métiers dans des filières comme celle du numérique, du sport ou du traitement des déchets (Aboubadra-Pauly et al., 2019).

En réalité, les entreprises ne se saisiront pas de façon uniforme de ces enjeux de professionnalisation, notamment dans les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre faiblement qualifiée. Certaines les esquivent et privilégieront un *turn-over* important de leur main-d'œuvre, lié à des conditions de travail souvent difficiles, réduisant du même coup les opportunités de développer les compétences de leurs salariés en interne. D'autres feront le choix de leur proposer des formes élémentaires de sécurisation des parcours comme c'est le cas dans le secteur des entrepôts de la logistique sur certains territoires, à travers des démarches associant pouvoirs publics, intermédiaires du marché du travail et employeurs pour développer et recon-

Certaines les esquivent et privilégieront un *turn-over* important de leur main-d'œuvre, lié à des conditions de travail souvent difficiles, réduisant du même coup les opportunités de développer les compétences de leurs salariés en interne.

naître la profession d'« agent polyvalent en logistique » (Hocquelet, 2020).

La dimension du territoire est fondamentale car c'est à son niveau que sont mis en musique les dispositifs nationaux ou parfois inventés des dispositifs *ad hoc* répondant aux enjeux de co-construction de compétences et d'insertion des publics éloignés de l'emploi. Dès lors, c'est l'entreprise située dans un territoire en synergie avec un ensemble d'acteurs qui est interpellée. La dynamique de mise en réseau de lycées professionnels (Borras, Bosse, 2019), d'adaptation de formations complémentaires d'initiatives locales (FCIL) et, plus récemment, la « coloration » des diplômés (Kogut-Kubiak, 2020) ou encore les partenariats auxquels donnent lieu les campus des métiers et des qualifications illustre cette visée d'un meilleur ajustement de l'offre de formation initiale et continue aux évolutions technologiques d'une filière et aux besoins territoriaux, impliquant plus directement l'entreprise comme partenaire territorial.

Le territoire est également l'échelle à laquelle entreprises, partenaires sociaux et acteurs institutionnels, face aux mutations économiques, peuvent s'accorder sur la nécessité de mieux sécuriser les transitions professionnelles et d'assurer le meilleur appariement possible entre l'offre et la demande. À cet effet, depuis janvier 2021, se déploie le nouveau dispositif de reconversion professionnelle dénommé « Transitions collectives ». Ce dernier repose sur l'identification, par le dialogue social, des emplois fragilisés au sein de l'entreprise, soit dans un accord de type gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP, ex GPEC), soit dans le cadre d'un accord de rupture conventionnelle collective (RCC). L'État accompagne financièrement les entreprises et les salariés entrant dans ce dispositif en prenant en charge tout ou partie des frais de formation et les rémunérations, selon la taille de l'entreprise. Après avoir prévu 200 millions d'euros d'autorisations d'engagement sur Transco en 2021 puis 150 millions d'euros en 2022, le gouvernement a affiché 50 millions d'euros pour

2023. Il est possible que l'on s'oriente vers une extinction du dispositif, trop faiblement porté par les entreprises et la négociation collective (voir *supra*).

Compétences et apprentissages informels : des pratiques à favoriser

Au-delà des formations organisées, les compétences ne se construisent-elles pas dans l'exercice du travail lui-même ? C'est ce qu'affirment plus de la moitié des employeurs qu'interroge Defis. L'action de formation en situation de travail (Afest), reconnue par la loi du 5 septembre 2018 et inscrite dans le Code du travail, ainsi que les apprentissages informels auprès des collègues, dont 60 % des salariés disent l'intérêt toujours selon Defis, participent du développement des compétences. Les dernières données montrent qu'au cours de l'année ces pratiques se sont accrues (Céreq, Dares, France compétences, 2023). En 2020, près de quatre entreprises sur dix ont organisé des périodes de formation en situation de travail, alors que seul un quart d'entre elles étaient dans ce cas en 2015. Et la diffusion de ce type de formation est large pour plus du tiers des entreprises où elle a permis de former entre 10 et 50 % des personnels (*op. cit.*, 2023).

Le Céreq analyse la dynamique de travail, c'est-à-dire l'activité de travail du salarié conjuguée au contexte managérial, comme vecteur essentiel du développement des compétences. Il montre que, de ce point de vue, l'exercice du travail est souvent plus déterminant que la formation continue organisée, toutes choses égales par ailleurs, y compris à niveau de diplôme, catégorie socioprofessionnelle, secteur, et taille de l'entreprise équivalents. Elles retiennent un ensemble de configurations favorables aux apprentissages informels : le décloisonnement du travail, le dialogue et le partage de l'information, l'engagement individuel favorisé par des pratiques de management valorisant le collectif, les perspectives d'évolution et de mobilité, la pratique de l'autonomie. D'après les données fournies par Defis, seuls 9 % des salariés bénéficient à la fois d'un

Au-delà des formations organisées, les compétences ne se construisent-elles pas dans l'exercice du travail lui-même ? C'est ce qu'affirment plus de la moitié des employeurs.

contexte managérial et d'une activité de travail favorables aux apprentissages informels. Cependant, lorsque ces derniers sont non qualifiés, catégorie certes sous-représentée parmi ces 9 %, ils sont susceptibles de multiplier par huit leur taux d'accès à la formation organisée, comparés à leurs homologues relevant de la dynamique de travail la moins porteuse d'apprentissages informels (Fournier, Lambert, Marion-Vernoux, 2017). Un résultat qui souligne un des rôles clés que l'entreprise peut jouer pour corriger les inégalités d'accès à la formation, à condition que les multiples transformations du travail qui la traversent (diffusion des technologies numériques, modification du lien de subordination, intensification du travail sous l'empire de la codification par les indicateurs chiffrés ou encore modes dictées par les grands cabinets de conseil en organisation) (Bourdu et al., 2019 ; Coutrot, Perez, 2022) – que la dernière crise peut avoir brusquement accéléré (restructurations, usage accru du télétravail, redéfinition des fonctions managériales...) – ne limitent pas radicalement ces apprentissages informels.

À cet égard, les travaux du Céreq permettent d'outiller l'analyse, traditionnelle en sociologie du travail, de la tension entre aspirations des travailleurs à l'autonomie et organisations favorisant plus ou moins cette autonomie. La notion d'« entreprise délibérée » définie par Yves Clot (2019) comme celle qui intègre dans son fonctionnement un espace pour la délibération sur le travail en perpétuel mouvement, indissociable d'une posture réflexive, apparaît essentielle au développement des apprentissages informels. On pense ici au rôle que peuvent jouer les organisations syndicales dans le déploiement de cet espace délibératif sur le travail. On pense également au rôle du management de proximité que les contraintes liées aux outils de gestion et de pilotage des directions, aux reportings et aux projets transverses ont trop souvent éloigné du travail réel. Or le développement des compétences dans l'entreprise et les apprentissages informels qui en découlent doivent s'accompagner d'une attention forte au travail réel et d'une régulation par le dialogue professionnel dans lequel le

management de proximité à une carte à jouer (Detches-sahar, 2019).

Le défi des compétences face aux transitions numérique et écologique

Face aux transitions numérique et écologique, l'expression des besoins en compétences s'est, dans un premier temps, portée sur les métiers-vecteurs directement concernés : économie numérique, d'un côté ; écoactivités (agriculture biologique, gestion des déchets, protection et gestion de l'eau, maîtrise de l'énergie, récupération de matériaux de recyclage...) et métiers verts (agent d'entretien des espaces naturels, garde forestier, technicien chargé de la police de l'eau, agent de déchèterie...), de l'autre. En réalité, c'est davantage la transformation des métiers existants que l'apparition de métiers nouveaux qui est en jeu. Les travaux du Céreq montrent en effet que cette transformation passe bien par une hybridation des compétences. Les métiers traditionnels de techniciens de maintenance électrique, d'ingénieurs énergie ou de chefs d'exploitation agricole se complexifient et montent en expertise (chef de projet ENR, ingénieur d'étude hydrogène, responsable d'une unité de méthanisation...), la prise en compte de normes environnementales induisant de nouvelles pratiques professionnelles et de nouvelles règles organisationnelles (Baghioni, Moncel, 2022). L'enquête Defis indique que ces normes ont déjà modifié l'activité de travail d'un salarié sur dix. Les actions de formation mises en œuvre par les entreprises pour accompagner l'intégration de ces normes environnementales concernent 16 % des séquences de formations suivies par les salariés sur l'année écoulée (Delanoë, Moncel, 2022).

Dans certains cas, ces actions de formation accompagnent la transformation des métiers plus rapidement que l'offre de diplôme ne peut le faire. Ainsi, face aux besoins en compétences liées aux réseaux électriques intelligents permettant d'intégrer les sources d'énergie renouvelable, l'adaptation des diplômes aux qualifications spécifiques

C'est davantage la transformation des métiers existants que l'apparition de métiers nouveaux qui est en jeu. Les travaux du Céreq montrent en effet que cette transformation passe bien par une hybridation des compétences.

de ce segment productif prenant du retard, les entreprises (équipementiers et gestionnaires des réseaux de transport et de distribution) ont été amenées à développer des formations en interne qui articulent compétences numériques et électrotechniques pour répondre aux exigences du métier d'électrotechnicien (Bosse, 2016).

Certes, les pouvoirs publics disposent d'outils incitatifs. Ainsi les Edec (engagements de développement de l'emploi et des compétences), outils de la politique contractuelle de l'État en matière d'emploi et de formation, trouvent pour certaines branches un écho face aux nouveaux besoins en compétences qu'induisent de nouvelles réglementations en matière écologique. Toutefois cette dynamique demeure encore limitée (Valette-Wursthén, 2022). Le second levier de l'action publique réside sans doute dans la démarche de RSE (responsabilité sociale d'entreprise), encouragée par certaines normes comme ISO 26000. Dans le secteur du BTP, par exemple, des accords collectifs de RSE ont été signés pour inclure cette finalité dans la convention collective nationale des techniciens et agents de maîtrise des travaux publics (Sulzer, 2022).

Les travaux du Céreq soulignent surtout qu'au-delà des secteurs directement rattachés aux problématiques écologiques (traitement des déchets, par exemple) ou bien fortement percutés par l'évolution des réglementations (le BTP), les effets de la transition écologique sur les gestes professionnels, sur l'organisation du travail et sur l'organisation productive dans son ensemble (effet de filières, chaînes d'approvisionnement, chaînes de valeur...) sont insuffisamment mis en question. La transition écologique impose des transformations durables et globales qui ne sont pas jusqu'à présent portées par les acteurs économiques redoutant, pour des raisons de compétitivité par les coûts, de prendre en compte les externalités liées aux impacts écologiques et privilégiant ainsi des stratégies adaptatives de court terme (Baghioni, Moncel, *op. cit.*).

Conclusion

De la formation initiale à la formation continue et à l'exercice du travail, l'ensemble des travaux du Céreq donne à voir de la multiplicité des champs d'action et des outils dont dispose l'entreprise pour développer la compétence de ses salariés. Ces leviers sont loin d'être négligeables : plan de développement des compétences, GPEC-GEPP, entretien professionnel, abondement au CPF, action de formation en situation de travail, contrat de transition professionnelle, Transco. Ils permettent de dessiner ainsi un contenu à la fois précis et extensif à l'exercice d'une responsabilité sociale et sociétale de cette dernière en matière de formation. Les enquêtes du Céreq, et notamment l'Enquête formation employeur (EFE) menée conjointement avec la Dares et France compétences, soulignent qu'en dépit de la diversité de ces outils, un plafonnement des investissements dans les compétences par les entreprises est observé depuis 2005. Elles confirment la forte dissymétrie de ces investissements selon la taille, le secteur d'activité, ou encore la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur (Sigot, Vero, 2020). De leur côté, les travaux issus de Defis pointent le maintien de fortes inégalités d'accès des salariés selon leur statut d'emploi ou leur niveau de qualification, même si l'amplification des formations en situation de travail impulsée par la crise sanitaire pourrait être de nature à réduire ces inégalités. Ces résultats justifient donc des orientations volontaristes, impulsées par les branches professionnelles, d'une part, mais aussi par la politique publique, d'autre part, qui ne peut se limiter à encourager l'usage individuel du CPF, dont les premières évaluations témoignent toutefois d'inflexions en faveur des professions non-cadres et des demandeurs d'emploi. Deux types d'enjeux majeurs conduisent à invoquer ce rôle crucial de l'acteur public.

En premier lieu, les enjeux de sécurisation des parcours professionnels appellent à renforcer l'intervention en direction des salariés les moins qualifiés, qu'il s'agisse de valoriser l'activité de travail notamment *via* la VAE ou les

En dépit de la diversité de ces outils, un plafonnement des investissements dans les compétences par les entreprises est observé depuis 2005.

Afest et de viser la certification des compétences acquises par le travail ; à accompagner les salariés dans la construction de leur parcours *via* l'entretien professionnel et le CEP ; à assurer la sécurisation de leurs parcours par des mobilités qualifiantes, notamment *via* des certifications de branche qui doivent pouvoir être articulées à des certifications publiques afin d'en étendre le périmètre (Brochier, 2022).

En second lieu, les enjeux posés par les transitions numérique et écologique invitent à inscrire l'évolution des compétences dans une dynamique générale assumant plus vigoureusement la nécessité d'infléchir l'acte productif lui-même (et de consommer, de se loger, de se déplacer et de s'alimenter en énergie) dans le sillage de la loi « Climat ». D'une part, la diversification et l'hybridation des savoirs et des savoir-faire invitent à favoriser les modes de coopération entre métiers voire même entre branches professionnelles. C'est souvent le cœur même de l'organisation du travail que viennent questionner ces nouveaux modes de coopérations à mettre en place supposant davantage de compétences d'interactions dans le travail. D'autre part, ces enjeux appellent des orientations claires de politique industrielle afin de coordonner les évolutions en cours et de limiter les stratégies purement concurrentielles des entreprises, dans le sens de l'intérêt commun.

Références bibliographiques

Sandrine Aboubadra-Pauly, Marième Diagne, Damien Brochier et Michaël Segon, *Vision prospective partagée des emplois et des compétences. La filière transformation et valorisation des déchets*, ouvrage en co-édition France Stratégie et Céreq, janvier 2019, Alexandra d'Agostino, Catherine Galli et Ekaterina Melnik-Olive, « Entre renoncer et se lancer : les projets de reconversion à l'épreuve de la crise », *Céreq Bref*, n° 427, 2022. Alexandra d'Agostino, Liza Baghioni, Laure Gayraud, Agnès Legay et Aline Valette-Wursthén, « Coopérer pour mieux orienter : zoom sur les pratiques locales des acteurs du CEP », *Céreq Bref*, n° 383, 2019. « Le retour des qualifications. Entretien avec Hugues Bertrand », *Alternatives Économiques*, n° 179, mars 2000. Lisa Baghioni et Nathalie Moncel, « La transition écologique au travail : emploi et formation face au défi environnemental », *Céreq Bref*, n° 423, 2022. Nathalie Beaupère, Françoise Kogut-Kubiak, Nathalie Quintero et Jennifer Urasadettan, « Valoriser les acquis de l'expérience, pour un usage renouvelé de la VAE », *Céreq Bref*, n° 386, 2020. Delphine Béraud et Edmond Noak, « La formation dans les petites entreprises, reflet de leurs orientations

stratégiques », *Céreq Bref*, n° 369, 2018. Nathalie Bosse, « Les réseaux électriques intelligents : vers de nouveaux besoins en compétences et en formation », *Céreq Études*, n° 3, novembre 2016. Nathalie Bosse, Isabelle Borras et Madeleine Zalkind, « Pour les lycées professionnels, l'avenir se joue en réseau », *Céreq Bref*, n° 379, 2019. Émilie Bourdu, Michel Lallement, Thierry Weil et Pierre Veltz (dir.), *Le travail en mouvement*, Presses des Mines, 2019. Damien Brochier, « Des reconversions aux transitions : un nouvel âge des mobilités professionnelles ? », *Céreq Bref*, n° 405, 2022. Damien Brochier, « Les relations école-entreprises : entre partage des tâches et co-construction », *Céreq Bref*, n° 486, 2023. Céreq, Dares et France compétences, *Comment les entreprises ont formé en 2020 ? Un état des lieux des pratiques de formation continue dans un contexte de crise sanitaire*, à paraître, 2023. Agnès Checcaglini et Isabelle Marion-Vernoux, « Regards comparatifs sur la formation en Europe : un plafond de verre du côté des entreprises françaises », *Céreq Bref*, n° 392, 2020. Yves Clot, « Les conflits de la responsabilité », dans É. Bourdu et al. (dir.), *Le travail en mouvement*, Presses des Mines, 2019. Thomas Couppié et Céline Gasquet, 2023, à paraître. Laurence Coutrot, « Archéologie des logiques compétences », *L'année sociologique*, vol. 55, n° 2005/1, 2005. Thomas Coutrot et Coralie Perez, *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*, coll. « La République des idées », Seuil, 2022. Sébastien Grobon, Ismaël Ramajo et Dorian Roucher, *Quelle relation entre difficulté de recrutement et taux de chômage ?*, Dares, note du 1^{er} octobre 2021. Anne Delanoë, Nathalie Quintero et Aline Valette-Wursthén, « Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications, l'âge de la maturité », *Céreq Bref*, n° 398, 2020. Anne Delanoë et Nathalie Moncel, « Normes environnementales : quels effets sur le travail et sur les formations », *Céreq Bref*, n° 432, 2022. Mathieu Detchessahar, *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, Éditions Nouvelle cité, 2019. *La négociation collective en 2021*, Bilan et Rapports, Direction Générale du Travail, 2021. Jean-Marie Dubois et Ekaterina Melnik-Olive, « La formation en entreprise face aux aspirations des salariés », *Céreq Bref*, n° 357, 2017. Arnaud Dupray, Céline Gasquet et Florence Lefresne (coord.), « L'entreprise rend-elle compétent.e ? », *Céreq Essentiels*, n° 2, 2020. Christine Fournier, Marion Lambert et Isabelle Marion-Vernoux, « Le travail au cœur des apprentissages en entreprise », *Céreq Bref*, n° 353, 2017. Mathieu Hocquet, « De l'influence du numérique sur les compétences dans les entrepôts de la logistique », *Céreq Bref*, n° 388, 2020. Françoise Kogut-Kubiak, « Quand l'offre de formation de l'Éducation nationale s'adapte aux besoins des territoires », *Céreq Bref*, n° 393, 2020. Yves Lichtenberger, « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation Emploi*, n° 97, 1999. Ekaterina Melnik-Olive et Camille Stephanus, « La formation en entreprise accompagne les promotions mais fait défaut aux plus fragiles », *Céreq Bref*, n° 374, 2019. Ekaterina Melnik-Olive et Danièle Guillemot (coord.), « Formation continue et parcours professionnels : entre aspirations des salariés et contexte de l'entreprise », *Céreq Échanges*, n° 15, juillet 2020. Claudine Romani, « En 2020, la crise sanitaire met à l'arrêt la formation en entreprise », *Céreq Bref*, n° 412, 2020. Jean-Claude Sigot et Josiane Vero, « Sous-traitance, le maillon faible de la formation en entreprise », *Céreq Bref*, n° 387, 2020. Emmanuel Sulzer, « La responsabilité sociétale des entreprises face à la transition écologique », *Céreq Bref*, n° 430, 2022. Aline Valette-Wursthén, « Transition écologique : l'État peut-il orienter l'action des secteurs professionnels ? », *Céreq Bref*, n° 429, 2022. Ewan Oiry, *De la qualification à la compétence, rupture ou continuité ?*, L'Harmattan, 2004. Paul Santelmann, « Difficultés de recrutement et discordance entre offre et demande d'emploi », *Metis*, novembre 2021. Camille Stephanus et Josiane Vero, « Se reconverter, c'est du boulot ! Enquête sur les travailleurs non qualifiés », *Céreq Bref*, n° 418, 2022. Pascal Ughetto, *Les nouvelles sociologies du travail. Introduction à la sociologie de l'activité*, De Boeck Supérieur, 2018. Philippe Zarifian, *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Éditions Liaisons, 2001.