

**« Former pour travailler (volume 2) :  
Accompagner la montée en  
compétences des actifs en emploi  
fragilisés »**

11 juillet 2017



**« Former pour travailler (volume 2) :  
Accompagner la montée en compétences  
des actifs en emploi fragilisés »**

**Rapporteur**

M. Michel WEILL

Commission n°3 " Orientation, éducation, formation, parcours professionnels"

**Contribution n°2017-13**

### Le CESER en quelques mots...

Le Code Général des collectivités territoriales précise en son article L 4134-1 :

« Le conseil économique, social et environnemental régional est, auprès du conseil régional et du président du conseil régional, une assemblée consultative.

Il a pour mission **d'informer le conseil régional** sur les enjeux et conséquences économiques, sociaux et environnementaux des politiques régionales, de **participer aux consultations** organisées à l'échelle régionale, ainsi que de **contribuer à des évaluations** et à un suivi des **politiques publiques régionales**. »

Le CESER est l'assemblée consultative, représentative de la vie économique, sociale et environnementale de la région. Elle émet des **avis** (saisines) et **contributions** (autosaisines).

**Expression de la société civile organisée** dans toute sa diversité, les propositions du CESER éclairent les choix des décideurs régionaux.

Ainsi, le CESER concourt à l'administration de la région aux côtés du Conseil régional et de son Président.

Vous souhaitez suivre l'actualité du CESER Auvergne-Rhône-Alpes,  
inscrivez-vous à la lettre.ceser@auvergnerhonealpes.eu

ou

retrouvez les informations sur  
le site internet de la Région Auvergne-Rhône-Alpes :  
[www.auvergnerhonealpes.eu/ceser](http://www.auvergnerhonealpes.eu/ceser)

Cette contribution a été adoptée à 103 voix pour et 38 abstentions  
par le Conseil économique, social et environnemental régional Auvergne-Rhône-Alpes  
lors de son Assemblée plénière du 11 juillet 2017

# Sommaire

---

Pages

<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>1. Emploi, travail : un contexte de mutations qui renforce la nécessité d'une montée en compétences et en qualifications des salariés</b>	<b>7</b>
1.1. Un tissu économique régional particulièrement exposé aux mutations socio-économiques	7
1.2. Des mutations multiformes qui fragilisent certains salariés	9
1.3. Un accès et des pratiques très hétérogènes en matière de formation continue	12
1.3.1. Pour les salariés, l'accès à la formation reste très inégal	12
1.3.2. Pour les employeurs, la formation répond à des objectifs variés	15
1.4. La loi de 2014 a renforcé les outils à disposition des salariés et des entreprises pour accompagner la montée en compétences	16
1.4.1. Le Compte Personnel de Formation (CPF)	16
1.4.2. Le Conseil en Evolution Professionnel (CEP)	17
1.4.3. L'entretien professionnel	17
1.5. La montée en compétences des salariés les moins qualifiés s'appuie sur un lien renforcé entre formation et situation de travail	18
<b>2. Les préconisations</b>	<b>21</b>
2.1. Mieux identifier les publics fragilisés et anticiper les besoins de qualification	21
2.2. Revaloriser le rôle de la formation tout au long de la vie	22
2.3. Faciliter l'utilisation des dispositifs existants	23
2.4. Développer des ingénieries de formation spécifiques aux salariés fragilisés	23
2.5. Développer les compétences transversales et transférables	24
<b>Conclusion</b>	<b>25</b>
<b>Annexes</b>	<b>27</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>31</b>
<b>Glossaire</b>	<b>33</b>
<b>Remerciements</b>	<b>34</b>
<b>Déclarations des groupes</b>	<b>35</b>



# Introduction

Après un premier volet consacré aux demandeurs d'emploi<sup>1</sup>, ce deuxième volet de la contribution « Former pour travailler » aborde les enjeux plus spécifiques aux actifs en emploi, fragilisés par les mutations du travail sous l'effet des évolutions techniques, économiques et organisationnelles.

Ces deux volets seront complétés par un travail commun entre les commissions « *Activités économiques, emploi et innovation* » et « *Orientation, éducation, formation, parcours professionnels* » du CESER, dans lequel ces enjeux seront abordés sous l'angle des nouvelles formes d'emploi et de travail « atypiques ».

Le CESER a souhaité traiter transversalement à ces trois volets la question suivante : **comment la formation doit-elle accompagner les publics dans le double objectif de favoriser le développement des activités dans les territoires et de sécuriser les parcours professionnels des personnes quel que soit leur statut ?**

Pour les publics en emploi et compte tenu de l'ampleur du sujet, il a été proposé de cibler la réflexion sur les publics les plus fragiles. Après avoir identifié ces facteurs de fragilité, il s'agit de formaliser les caractéristiques des formations, et plus largement des modalités d'accompagnement des différentes catégories de travailleurs, leur permettant de sécuriser leur parcours professionnel et de maintenir leur employabilité dans un contexte de mutations économiques.

Plusieurs entrées sont nécessaires pour aborder le sujet :

- Quels sont **les publics** les plus fragilisés par les mutations économiques, technologiques, sociales, et l'évolution des besoins en compétences ? Comment répondre aux attentes des salariés en matière de parcours professionnels ? Sur quelle cible faut-il prioriser l'intervention des financeurs, des employeurs, et des partenaires sociaux ? Si les « salariés les moins qualifiés » constituent une catégorie prioritaire, les besoins de formation concernent bien l'ensemble des salariés.
- Quelles sont **les activités et les métiers** qui sont le plus exposés aux mutations et qui nécessitent d'être particulièrement accompagnés en raison d'une évolution importante des compétences attendues ? Les pratiques formatives sont aussi très variables selon la taille des entreprises et les réponses apportées doivent prendre en compte les spécificités et les contraintes de chacune d'entre elles.
- Quels sont **les territoires** les plus concernés par ces mutations ? Certains bassins connaissent des mutations profondes du tissu économique et doivent donc être accompagnés dans une logique d'anticipation de l'évolution des compétences, ce qui peut être abordé collectivement, au niveau d'un territoire. Il s'agit à la fois d'améliorer la compétitivité des entreprises et l'employabilité des actifs, au bénéfice du territoire.

Comme le soulignait un récent rapport de l'OCDE, **la montée en compétences des salariés par la formation constitue un facteur déterminant de la compétitivité des économies européennes.** « *Dans un environnement international de plus en plus concurrentiel, les travailleurs doivent être dotés d'un éventail de compétences adapté pour faire en sorte que la mondialisation soit porteuse de créations d'emplois et de gains de productivité plutôt que de retombées négatives sur le plan économique et social. La concurrence entre les pays passe de plus en plus par les qualifications de leur population active* »<sup>2</sup>.

Pour répondre à ces enjeux, la réflexion de la commission s'est tout d'abord attachée à **identifier les freins à la formation**, tant du point de vue des salariés, que des employeurs, en tenant compte des effets de la Loi de 2014 sur les objectifs et les modalités de financement des politiques de formation en entreprise.

<sup>1</sup> « Former pour travailler : pour une coopération efficace entre acteurs publics, entreprises et opérateurs de formation au service des demandeurs d'emploi », CESER Auvergne-Rhône-Alpes, 13 décembre 2016

<sup>2</sup> Perspectives de l'OCDE sur les compétences : compétences et chaînes de valeur mondiales, mai 2017

Il s'agit ensuite **d'identifier les leviers mobilisables** pour rendre les organisations « apprenantes » : envisager la formation continue comme un moyen de sécuriser les parcours professionnels, notamment des publics les plus vulnérables, nécessite de revisiter les pratiques formatives et les ingénieries de formation en renforçant en particulier l'articulation aux situations de travail.

La première partie de la contribution présentera des éléments de diagnostic et de contexte, en insistant sur la multiplicité des facteurs de fragilisation des actifs en emploi sous l'effet de profondes mutations de l'emploi et du travail. La seconde partie de la contribution présentera des axes de préconisations dans l'objectif d'améliorer l'accompagnement des salariés les plus fragilisés.



# 1. Emploi, travail : un contexte de mutations qui renforce la nécessité d'une montée en compétences et en qualifications des salariés

*Après avoir souligné la pertinence de cet enjeu sur le territoire d'Auvergne-Rhône-Alpes, en raison des spécificités de son tissu économique (I), il s'agira d'identifier les principales mutations du travail et de l'emploi, et la multiplicité des facteurs de fragilisation pour les salariés (II).*

*Face à ces enjeux, les pratiques de formation apparaissent très hétérogènes (III) et la Loi de 2014, dont les effets sont encore difficiles à mesurer, ne constitue qu'une réponse partielle (IV). En effet, une meilleure articulation de l'action de formation à l'exercice du travail constitue un facteur déterminant pour la montée en compétences des salariés les plus vulnérables (V).*

## 1.1. Un tissu économique régional particulièrement exposé aux mutations socio-économiques

La région Auvergne-Rhône-Alpes est marquée par une prédominance des secteurs liés au tertiaire (marchand et non marchand), qui représentaient, en 2012, 77 % de l'emploi (contre 81% en France). Elle est aussi caractérisée par une surreprésentation des emplois dans les secteurs liés à l'industrie (17 % contre 13 % en moyenne nationale), avec des activités très présentes telles que la chimie, la pharmacie, la métallurgie, l'agroalimentaire, la plasturgie, ou le caoutchouc... ou encore la production d'énergie, la fabrication d'équipements électriques, électroniques, informatiques et la fabrication de machines. **L'industrie génère ainsi 18 % de la valeur ajoutée (contre 14 % en France métropolitaine), avec un effet d'entraînement important sur l'ensemble de l'activité économique.**

Malgré cette spécificité industrielle de la région, **les trois principaux secteurs employeurs** sont, comme au niveau national, l'administration publique, l'enseignement, la santé humaine et l'action sociale (32 %), le commerce, réparation d'automobiles et de motocycles (12 %) et les activités scientifiques et techniques, services administratifs et de soutien (12 %)<sup>3</sup>.

Afin de mieux comprendre les dynamiques de l'emploi à l'œuvre, **les professions exercées dans ces différents secteurs d'activité** peuvent être regroupées en grandes fonctions, certaines d'entre elles intervenant dans les différentes étapes de la production, d'autres étant davantage tournées vers les services à la population (cf annexe 1).

Comme dans le reste de la France, les fonctions de production matérielle (fabrication de biens industriels, agriculture et bâtiment) sont en déclin alors que les fonctions immatérielles concentrées essentiellement dans les métropoles (recherche, gestion, commerce interentreprises, culture-loisirs, prestations intellectuelles) se sont largement développées et représente désormais 26 % de l'emploi total régional. Les fonctions présentielles, sont aussi en développement : il s'agit des activités non délocalisables qui s'adressent directement aux populations résidentes (éducation, services de proximité, distribution, santé, action sociale et administration publique), et aux touristes, qui atteignent 40 % de l'emploi total régional. Quant aux fonctions transversales de transport-logistique et d'entretien-réparation, elles se sont stabilisées à 15 % de l'emploi total depuis 1982<sup>4</sup>.

On constate globalement très peu d'écarts avec les données nationales, mis à part une légère surreprésentation des emplois liés à la fabrication, qui compense un moindre poids des fonctions de l'administration publique. **Au niveau infrarégional, on note des disparités importantes entre les différents bassins d'emploi, qui**

---

<sup>3</sup> Source : CARIF-OREF

<sup>4</sup> Source : INSEE

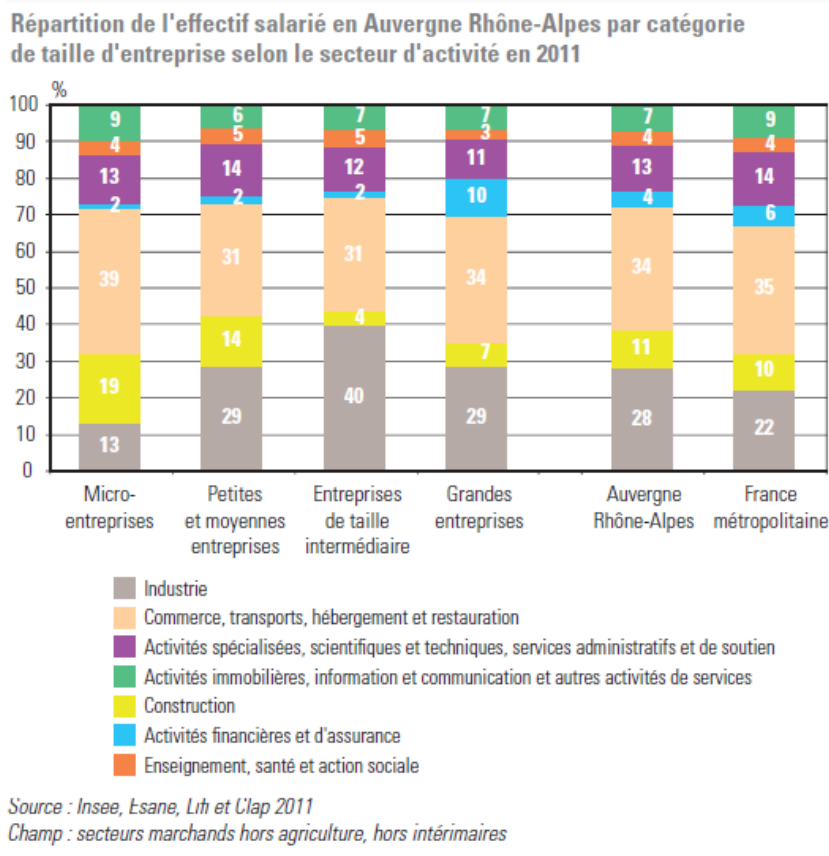
**témoignent d'une spécialisation des activités** et qui peuvent donc nécessiter un traitement différencié : agriculture, tourisme, transport/logistique, ou activités productives traditionnelles...

**Les principaux métiers** exercés en région sont globalement les mêmes qu'au niveau national : Ils confirment le poids des métiers tertiaires relevant des fonctions présentes : santé, action sociale, services de proximité, éducation, formation ou administration publique ...

**S'agissant de son tissu économique, la région Auvergne Rhône-Alpes compte environ 450 000 entreprises**, dont<sup>5</sup> :

- 423 000 micro-entreprises représentant 20 % des salariés (dont les TPE),
- 22 500 petites et moyennes entreprises (PME) représentant 29 % des salariés,
- 2 900 ETI, soit 23 % des salariés,
- 400 grandes entreprises, soit 28 % des salariés.

En termes d'effectifs salariés, les micro-entreprises et les PME pèsent un peu plus qu'à l'échelon national. En revanche, les grandes entreprises sont moins présentes, en raison du poids particulier de l'Île-de-France<sup>6</sup>.



NB : cette catégorisation des entreprises selon leur taille correspond à la nomenclature INSEE en vigueur depuis 2008 <sup>7</sup>

<sup>5</sup> Le décret de 2008 définit quatre catégories de taille d'entreprise :

Les micro-entreprises occupent moins de 10 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros. Les petites et moyennes entreprises (PME) occupent moins de 250 personnes et ont un CA annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros. Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) occupent moins de 5 000 personnes et ont un CA annuel n'excédant pas 1,5 milliard d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros. Les grandes entreprises (GE) sont les entreprises non classées dans les catégories précédentes. Une entreprise est affectée à une catégorie selon son activité sur le territoire français, y compris pour les groupes internationaux. L'effectif des entreprises pris en compte est l'effectif salarié en équivalent temps plein (ETP). Les salariés sont précisément localisés dans chaque établissement des entreprises, ce qui permet une analyse géographique du tissu productif.

<sup>6</sup> Source : INSEE 2011

<sup>7</sup> Voir note 5

**Le fait industriel, l'industrie et les services associés occupent une place déterminante dans l'économie régionale, en raison notamment d'un effet d'entraînement très significatif de l'industrie sur l'ensemble de l'activité économique.** Les enjeux d'externalisation, à travers la sous-traitance ou le recours à l'intérim, outre leur impact statistique sur la comptabilisation des emplois industriels, incitent à porter une attention particulière à ce secteur.<sup>8</sup>

La région Auvergne-Rhône-Alpes compte une majorité d'employés (27 %), de professions intermédiaires (26 %), et dans une moindre mesure, d'ouvriers (22 %). Les cadres et les professions intellectuelles supérieures représentent 16 % des actifs en emploi.

Cette répartition socioprofessionnelle des actifs en emploi se démarque peu de la moyenne nationale. La situation particulière de l'Île-de-France doit cependant nuancer ce constat.

Près de neuf actifs sur dix sont salariés (87 %), soit autant qu'au niveau national. Le contrat à durée indéterminée (en y incluant les titulaires de la fonction publique) est la forme d'emploi la plus fréquente (73 %). (cf annexe 2). **Ces moyennes régionales, qui se démarquent relativement peu des indicateurs nationaux, masquent cependant de grandes disparités infra-régionales. Certains territoires connaissent ainsi des mutations profondes de leur tissu productif.**

## 1.2. Des mutations multiformes qui fragilisent certains salariés

Si la question des mutations, qu'elles soient technologiques, sociales, ou environnementales, n'est pas nouvelle, la particularité de la période actuelle est la simultanéité des différentes transformations à l'œuvre, comme l'a souligné le CESER dans une récente contribution<sup>9</sup>.

Dans ce contexte, **les mutations de l'emploi et du travail sont profondes sous l'effet du développement du numérique et des autres avancées technologiques qui modifient la nature et l'organisation du travail (robotisation...)**. Elles se traduisent aussi par l'émergence et le développement de nouvelles formes d'emploi et de travail, qui feront prochainement l'objet d'une contribution spécifique du CESER.

Ces évolutions imposent aux actifs de se former tout au long de la vie, afin d'accompagner les trajectoires professionnelles qui incluent plus souvent des transitions, entre l'emploi et le chômage, ou entre différents métiers/ secteurs d'activité.

L'impact de la digitalisation sur le monde du travail est un enjeu majeur même s'il reste très difficile à évaluer : à la lecture des études réalisées sur le sujet, il semble difficile de vouloir se prononcer sur un bilan net de créations ou de destructions d'emplois pour un horizon de temps donné. Pour l'action, l'essentiel est de se concentrer sur son impact qualitatif sur le travail et l'emploi : le numérique a déjà commencé à transformer en profondeur le travail et son organisation. Il crée une demande très forte en profils les plus qualifiés et fragilise les moins qualifiés.

Un récent rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi (janvier 2017) montre que :

- moins de 10 % des emplois existants présentent un cumul de vulnérabilités susceptibles de menacer leur existence dans un contexte d'automatisation et de numérisation ;
- mais la moitié des emplois existants est susceptible d'évoluer, dans leur contenu, de façon significative à très importante ;
- le progrès technologique continuerait à favoriser plutôt l'emploi qualifié et très qualifié : parmi les emplois susceptibles d'être vulnérables, les métiers surreprésentés, en volume ou au regard de leur part dans l'emploi total, sont souvent des métiers pas ou peu qualifiés.

<sup>8</sup> Ce thème a fait l'objet de nombreux travaux du CESER

<sup>9</sup> Les mutations, cahier n°1 : « Les économies disruptives », 4 avril 2017

**Parmi les emplois les plus « exposés », les métiers proportionnellement les plus nombreux dans l'emploi salarié total sont le plus souvent des métiers manuels et peu qualifiés, notamment de l'industrie :** ouvriers non qualifiés des industries de process, ouvriers non qualifiés de la manutention, ouvriers non qualifiés du second œuvre du bâtiment, agents d'entretien, ouvriers non qualifiés de la mécanique, caissiers. On peut trouver aussi quelques métiers qualifiés : ouvriers qualifiés de la mécanique et ouvriers qualifiés des industries de process par exemple.

Parmi les emplois les plus « susceptibles d'évoluer », les métiers proportionnellement les plus représentés par rapport à leur part dans l'emploi salarié total sont également souvent des métiers manuels et peu qualifiés, mais ils relèvent plus du secteur des services que les métiers les plus « exposés » : conducteurs, caissiers, agents d'exploitation des transports, employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration, aides à domicile et aides ménagères par exemple.

Quant au potentiel de création d'emplois des nouvelles technologies, s'il est bien réel, son ampleur est difficile à quantifier. Il s'agit d'une part du potentiel de création d'emplois directs propres au développement de la technologie concernée (emplois du numérique et de la robotique), et d'autre part des emplois indirects créés dans l'ensemble de l'économie grâce à la mise sur le marché de nouveaux produits.

**Au-delà des effets sur la structure de l'emploi, les technologies numériques contribuent à modifier le contenu en tâches et en compétences des métiers.**

Plusieurs études soulignent ainsi la relative complexification des métiers existants en lien avec la diffusion de technologies nouvelles, marquée par un essor des compétences analytiques et relationnelles. On assiste par exemple (en particulier pour les cadres) à une mobilisation généralisée des compétences transverses : gestion de projet, capacité à travailler au sein d'équipes pluridisciplinaires, capacité à développer un réseau ou à communiquer (avec des collègues ou des clients), bonne compréhension de la stratégie d'entreprise, prise en compte des enjeux commerciaux.

Les travaux prospectifs disponibles annoncent par ailleurs, quel que soit le secteur ou le métier, la poursuite **d'une complexification des métiers** avec un essor à la fois de compétences cognitives transversales – travail en mode projet, compétences analytiques interactives – et de compétences techniques nouvelles.

**Les avancées technologiques en cours et à venir sont aussi susceptibles d'influer sur la répartition des emplois nouveaux et existants, tant à l'échelle locale qu'à l'échelle internationale, en pesant sur les déterminants de localisation des activités.**

Au plan international, les innovations technologiques peuvent modifier la géographie des activités en transformant les modes de production ou en réduisant les coûts de coordination d'acteurs éloignés géographiquement. Si les technologies de l'information et de la communication ont ainsi pu favoriser des délocalisations de certaines activités « routinières » industrielles et de service vers des pays où le coût du travail est faible, en abaissant notamment le « coût de la distance », cette tendance, en cours depuis les années 1980, pourrait néanmoins s'atténuer voire dans certains cas s'inverser grâce notamment aux possibilités croissantes d'automatisation.

Au plan national, les nouvelles technologies devraient contribuer à poursuivre la tendance à la concentration des activités en particulier dans les grandes villes.

Une étude de l'Observatoire des Territoires (décembre 2016) souligne que, en 2012, 81,5 % des emplois de France métropolitaine sont situés dans une grande aire urbaine, contre 78,0 % en 1975. Le phénomène de concentration de l'emploi dans les grandes aires urbaines, assez significatif de 1975 et 1990, s'est ensuite atténué. Si l'emploi s'est globalement concentré dans les grandes aires urbaines depuis 1975, c'est principalement en raison d'un effet dit « de structure ». Après les professions intermédiaires, ce sont en effet les emplois des cadres et des professions intellectuelles supérieures, soit les catégories socio-professionnelles surreprésentées dans les grandes aires urbaines, qui ont vu leur nombre le plus augmenter au cours des

dernières décennies (+3 millions d'emplois entre 1975 et 2012). Dans le même temps, les emplois d'agriculteurs, d'ouvriers et d'artisans, moins concentrés, diminuaient (-3,3 millions). La modification globale de la structure des emplois, liée à la transformation de l'économie, a ainsi principalement bénéficié aux grandes aires urbaines.

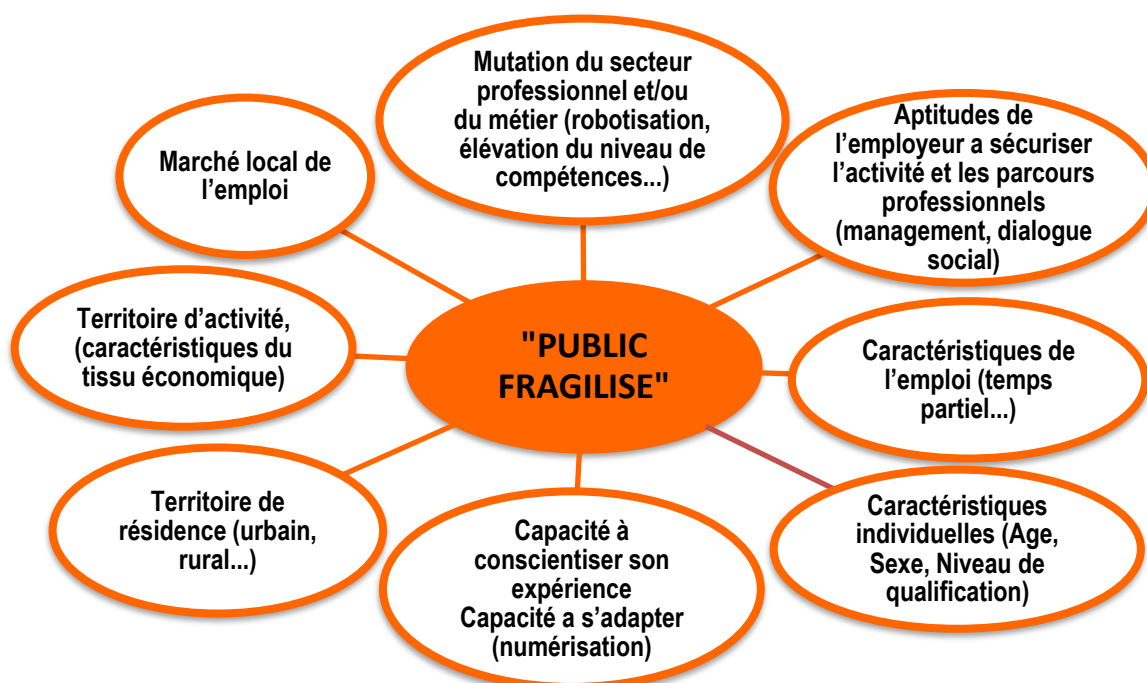
**En termes de prospective, les métiers identifiés comme « fragiles » par France Stratégie au niveau national sont davantage situés dans les aires de moins de 100.000 habitants tandis que les métiers à fort potentiel de création d'emplois sont plus souvent présents dans les métropoles.**

Cette analyse est confortée par le COE, qui estime que les territoires les plus susceptibles de connaître des destructions d'emploi à cause des possibilités croissantes d'automatisation seraient ceux où les secteurs industriels traditionnels faiblement intensifs en technologie représentent une grande part de l'emploi (en particulier si ces territoires sont spécialisés dans ces secteurs), mais aussi s'ils sont caractérisés par une forte densité en travailleurs peu qualifiés et où les métiers intensifs en tâches « routinières » pèsent beaucoup dans l'emploi local.

Les territoires qui pourraient au contraire bénéficier de la diffusion des technologies seraient, d'une part, les territoires capables d'attirer des relocalisations, et d'autre part, les aires urbaines où les entreprises peuvent profiter d'économies d'agglomération et puiser dans un vivier de talents dont les compétences sont complémentaires des nouvelles technologies.

Le développement de secteurs soutenus par ces avancées technologiques peut aussi avoir des effets plus indirects sur l'emploi au niveau local, en favorisant le développement d'emplois induits au sein de la même économie locale.

**Pour les actifs exposés à ces mutations, les facteurs de fragilité sont donc multiples :**



Source : AGEFOS-PME

**Cette notion de « fragilité » est relative et doit être abordée dans ses multiples dimensions :**

- **Au niveau des individus** : l'âge, le sexe, le niveau de qualification, les caractéristiques de l'emploi occupé (CDD, temps partiel, statut...). L'illettrisme touche par exemple 7 % des adultes en France, dont la moitié occupe un emploi. Ces salariés ont connu des trajectoires professionnelles qui leur ont permis d'entrer dans l'emploi sans maîtriser les compétences de base, mais ils doivent aujourd'hui répondre à de nouvelles attentes des employeurs.  
Au-delà de ces caractéristiques, un facteur déterminant est la capacité à prendre conscience de son expérience, et à s'adapter dans un contexte en évolution (numérisation, robotisation...).
- **Au niveau des secteurs d'activité, des métiers** : les mutations que connaît le secteur professionnel et/ou le métier (élévation du niveau de compétences...), mais aussi l'aptitude de l'employeur à sécuriser l'activité et les parcours professionnels par la formation, le management et le dialogue social.
- **Les territoires d'activité et de résidence**, mais aussi le dynamisme du marché local de l'emploi qui permet de rebondir en cas de difficultés, d'envisager des reconversions ou des évolutions professionnelles.

**Les formes d'emploi et de travail « atypiques », c'est-à-dire hors de la forme la plus répandue du salariat, constituent aussi un facteur à prendre en compte.** La multiplication des contrats courts, mais aussi les nouvelles aspirations des actifs amènent à réinterroger la notion de parcours professionnel et à redéfinir de nouvelles formes de sécurisation de l'emploi.

Ces enjeux feront l'objet d'une prochaine contribution du CESER, dans le cadre des travaux engagés sur les mutations.

Face à ces multiples facteurs de fragilisation, la formation continue constitue un outil privilégié dans l'accompagnement et la sécurisation des parcours professionnels. On observe cependant une très grande hétérogénéité dans les pratiques.

### **1.3. Un accès et des pratiques très hétérogènes en matière de formation continue**

Les éléments d'analyse présentés ci-après s'appuient sur des données antérieures à la réforme de la formation professionnelle de mars 2014. Ils témoignent d'une part d'un accès à la formation très inégal pour les salariés, et d'autre part, d'objectifs assignés à la formation très variables selon les employeurs.

#### **1.3.1. Pour les salariés, l'accès à la formation reste très inégal**

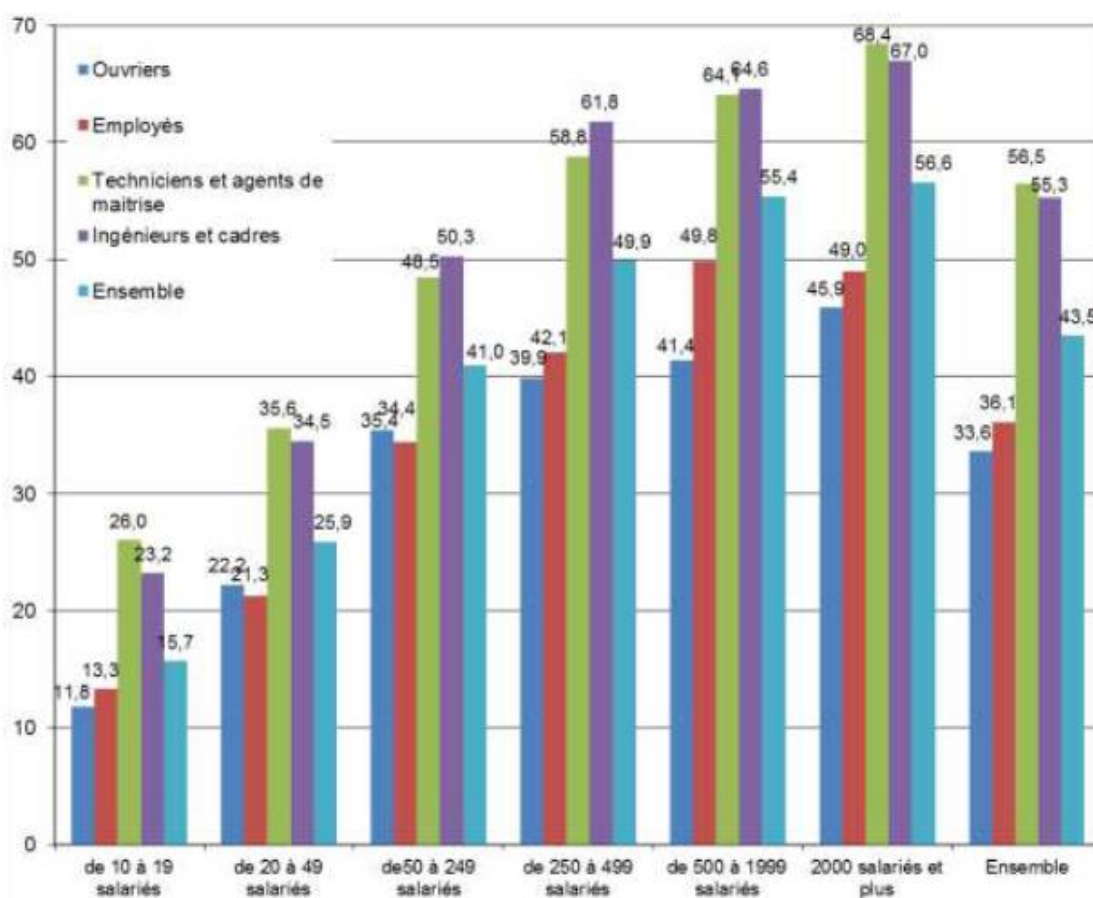
Le pourcentage de salariés des entreprises de 10 salariés et plus ayant participé au moins à une action de formation, à un bilan de compétence ou à une VAE dans le cadre du plan de formation (à l'initiative de l'employeur) ou d'un DIF (à l'initiative du salarié) s'établit à 43,5 % en 2014, illustrant la hiérarchie traditionnelle selon la taille des entreprises. La part de salariés formés varie ainsi de 15,6 % dans les entreprises de 10 à 19 salariés à près de 56 % dans les entreprises de 2000 salariés et plus. **Le clivage principal s'opère autour du seuil de 250 salariés. Au-dessus, c'est au moins un salarié sur deux qui s'est formé en 2014, tandis qu'en dessous les proportions sont comprises entre 15,6 % et 41,2 %.**

Depuis 1974, la part de salariés formés dans le cadre des formations financées par les entreprises a considérablement augmenté, pour passer de 17,1 % à 43,5 % en 2014.

Le nombre d'heures par stagiaire diminue régulièrement jusqu'en 2003 passant de 62 heures à 31 heures et se stabilise ensuite autour de 28,5 heures avant d'enregistrer une nouvelle baisse à partir de 2013 et se stabiliser à 27 heures en 2014. (cf graphique en annexe 3) L'impact des évolutions législatives et les effets statistiques expliquent en partie ces évolutions.

**En moyenne, le nombre d'heures de formation par an, tous salariés confondus, est lui assez stable sur la longue période** : partant de 10,6 heures par salariés en 1974, il a progressé dans les années 80 pour culminer à 15,8 heures en 1992, et décroître ensuite pour tomber à 10,9 en 2003. Depuis 2004, il se situe autour de 12 heures par salarié.

Taux d'accès à la formation selon la catégorie de salarié et la taille d'entreprise en 2014



Source : Exploitation des déclarations fiscales des employeurs n° 24-83, Céreq.

Les nombreux travaux fondés sur l'exploitation des enquêtes statistiques sur la formation continue confirment un constat déjà bien connu : **la catégorie d'emploi conditionne toujours l'accès à la formation, ainsi « la formation va à la formation » et le niveau de formation initiale constitue un déterminant majeur d'accès à la formation continue.**

Les ingénieurs et cadres ont un taux d'accès à la formation de 55,3 % quand les ouvriers ont un taux de 33,6 %, soit 1,6 fois plus de chances d'être formés pour les premiers. Les employés, avec un taux d'accès de 36,1 % sont assez proches de la situation des ouvriers. Par contre, il est remarquable de constater que les techniciens et agents de maîtrise ont un taux d'accès à la formation continue quasi identique à celui des cadres. C'est bien entre ouvriers/employés d'un côté et l'ensemble des catégories supérieures de l'autre que se situe la césure.

**La taille de l'entreprise apparaît néanmoins comme la variable prédominante** : lorsque près de 46 % des ouvriers des très grandes entreprises se forment, seulement 23 % des cadres des plus petites entreprises accèdent à la formation.

Le taux d'accès à la formation des femmes en 2014 est de 40 %, en deçà de celui des hommes (46,5 %). Il convient de nuancer ces résultats en fonction de la catégorie socioprofessionnelle. Si les femmes cadres sont plus fréquemment formées que les cadres hommes (58 % contre 53 %), elles accèdent nettement moins à la formation que les hommes lorsqu'elles sont ouvrières. Les chances d'accès selon le sexe varient toujours avec la taille des entreprises : concernant les entreprises de plus de 2 000 salariés, les taux d'accès à la formation sont de 62,2 % pour les hommes et de 49,6 % pour les femmes.

Dans les entreprises de 10 à 19 salariés, les chances sont bien moindres et tendent à se rapprocher entre sexes : elles sont respectivement de 15,1 % pour les hommes et de 16,5 % pour les femmes.<sup>10</sup>

Cependant, le facteur « taille » est à nuancer par le facteur de dissymétrie des catégories de qualification suivant la taille des entreprises.

### **Les pratiques de formation dans une entreprise de gardiennage et de sécurité**

M. Florent LE COQ, délégué syndical du groupe SECURITAS, a souligné lors de son audition le très faible niveau de qualification des salariés, qui sont recrutés sur la base d'un pré-requis de maîtrise du français, avant de suivre une formation préalable à l'emploi de 140 heures. La formation en entreprise permet ensuite essentiellement de répondre à des obligations réglementaires, et il y a donc très peu de formation « métiers » (gestion des conflits, palpation...) : la formation, qui représente 2.4% de la masse salariale, est donc surtout considérée comme un coût pour l'entreprise.

L'entreprise rencontre des difficultés importantes de recrutement, et doit faire face à des candidats orientés par Pôle emploi, mais avec un niveau souvent trop faible pour exercer durablement ce type de métiers : il en découle un turn-over très important, dans un secteur caractérisé par la sous-traitance et une concurrence accrue, avec environ 800 entreprises de sécurité en Auvergne-Rhône-Alpes. Il s'agit essentiellement de TPE, avec très peu d'encadrement intermédiaire, ce qui ne facilite pas l'accès à la formation des encadrants.

Un des problèmes de fond est la dévalorisation du métier, liée à l'externalisation des activités de gardiennage et de sécurité. Le « double-emploi » est une pratique fréquente et on assiste à une « ubérisation » de la profession. La syndicalisation est équivalente à celle d'autres secteurs mais il n'y a pas de réelle « culture d'entreprise » permettant de fidéliser les salariés et d'accompagner leurs parcours professionnels : dans ce contexte, la formation ne peut pas être considérée comme la seule réponse aux enjeux de recrutement, d'emploi et de compétences auxquels l'entreprise est confrontée.

*Ces éléments sont issus d'une audition réalisée au CESER Auvergne-Rhône-Alpes le 20 avril 2017.*

<sup>10</sup> Source : annexe au PLF 2017



### 1.3.2. Pour les employeurs, la formation répond à des objectifs variés

Pour les employeurs, les objectifs assignés à la formation sont très variables. **Selon la taille et le secteur d'activité de l'entreprise, il peut s'agir soit d'une réponse à une obligation financière ou réglementaire, soit d'un investissement compétitif s'appuyant sur un développement des compétences.** Ces constats ne constituent en aucun cas un jugement de valeur sur la qualité des politiques de formation mises en œuvre, notamment dans les plus petites entreprises : elles témoignent de contraintes, de pratiques, et de « cultures de formation » très variables. Il faut par exemple souligner le poids des contraintes réglementaires dans certains secteurs : ainsi, plus d'un tiers des entreprises finance principalement des formations afin de répondre à ces exigences réglementaires.<sup>11</sup>

Il s'agit en particulier des petites entreprises : 34 % des entreprises de 10 à 19 salariés sont dans ce cas contre seulement 15 % des entreprises de 2000 salariés et plus. De fait, 20 % des entreprises de 10 à 49 salariés ne prodiguent à leurs salariés que des formations obligatoires, pour seulement 7 % des entreprises de 2000 salariés et plus.

**Les formations réglementaires sont aussi centrales dans certains secteurs très formateurs** : il s'agit en particulier des secteurs des industries extractives, de l'énergie, de l'eau, de la gestion des déchets et de dépollution et de la construction. Dans le secteur des transports, qui dispose de règles de formation continue obligatoires, 95 % des entreprises formatrices dispensent des formations réglementaires, 53 % d'entre elles ne finançant aucune autre formation.

L'accompagnement aux changements, qu'ils soient organisationnels, technologiques, etc. est le principal objectif poursuivi par la majorité des entreprises de 500 salariés et plus. C'est aussi le cas des entreprises du secteur de l'information et de la communication (52 %) et de la fabrication d'équipement électriques, électroniques et informatiques (40 %).

Les entreprises qui utilisent la formation dans un objectif d'investissement compétitif sont aussi celles qui sont les plus outillées en matière de formation : service ou référent formation, canaux de diffusion de l'information sur la formation, plan de formation, procédures d'identification des besoins de formation...

En revanche, les entreprises dans lesquelles les formations obligatoires et réglementaires occupent une place essentielle sont aussi celles qui développent le moins de dispositifs et outils dédiés à la formation : il s'agit en particulier des petites entreprises, et des entreprises du secteur de l'hébergement, de la restauration ou de la construction. Le recours à la formation en tant qu'investissement stratégique (accompagnement de l'introduction de nouveaux outils, de la montée en gamme, d'innovations, etc.) y apparaît donc très limité.

**La formation organisée en entreprise ne doit cependant pas être considérée comme la seule source de développement des compétences : elle n'est considérée comme principal mode d'acquisition des compétences en cours d'emploi que par 15% des employeurs.** Quelle que soit la taille de l'entreprise, ils estiment majoritairement que les savoirs et savoir-faire s'acquièrent et se développent principalement dans l'exercice du travail.

Face à ces pratiques hétérogènes, plusieurs réformes ont été initiées depuis 1971 pour faire évoluer le système de formation continue (dispositifs, financement...) et tenter de l'adapter aux besoins des salariés et des entreprises.

---

<sup>11</sup> cf Dispositif d'enquête DEFIS/CEREQ

## 1.4. La loi de 2014 a renforcé les outils à disposition des salariés et des entreprises pour accompagner la montée en compétences

La loi relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale du 5 mars 2014, qui transpose l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 14 décembre 2013 sur la formation, fait de la sécurisation des parcours professionnels, un enjeu central. **Si elle réaffirme l'obligation de maintenance des compétences pour l'employeur, elle met aussi en place une véritable coresponsabilité entre employeurs et salariés en ce qui concerne leur développement au sein de l'entreprise.**<sup>12</sup> L'appropriation de cette nouvelle conception de la place et du rôle de la formation en entreprise constitue un enjeu essentiel pour sa mise en œuvre.

Cette loi apporte plusieurs évolutions avec notamment un droit à la formation lié à la personne par l'institution du **Compte Personnel de Formation** et l'affirmation d'un droit à la qualification ouvert à toute personne quel que soit son statut, opposable aux pouvoirs publics. Ces nouveaux droits complètent des dispositifs existants qui permettent à chaque salarié de suivre des actions de formation continue en fonction de sa situation professionnelle : plan de formation de l'entreprise, Congé individuel de formation (CIF)...

Cette réforme a également fait évoluer le système d'évaluation et de contrôle des contributions formation des employeurs, en passant d'une « obligation de dépense » à une « obligation de former » ; elle a aussi acté le transfert de nouvelles compétences aux Régions en matière de formation professionnelle continue. Ces compétences s'exercent dans le cadre du Service Public Régional de la Formation, dont le principe fondamental est de rendre effectif l'accès de tous à un premier niveau de qualification. La Région assure, avec l'Etat, le Service Public Régional de l'Orientation (SPRO) tout au long de la vie avec comme objectif de s'assurer de la qualité du conseil en orientation, et d'organiser en réseau les services du SPRO sur son territoire.

En matière de sécurisation des parcours professionnels, trois principaux dispositifs ont été prévus : la loi affirme en effet des droits individuels à la formation et à l'orientation avec deux dispositifs que sont le Compte personnel de formation (CPF) et le Conseil en évolution professionnelle (CEP). Elle renforce également les échanges en matière de formation dans l'entreprise avec la mise en place de l'entretien professionnel.

### 1.4.1. Le Compte Personnel de Formation (CPF)

**Le CPF est un outil de sécurisation des parcours professionnels, entré en vigueur 1er janvier 2015, qui doit permettre à son titulaire, tout au long de sa vie professionnelle, de maintenir son niveau de qualification et d'accéder à un niveau de qualification supérieure.** Très largement ouvert – toute personne d'au moins 16 ans entrant dans la vie active bénéficie d'un CPF jusqu'à son départ à la retraite – le compte s'alimente régulièrement en heures de formation.

Cette alimentation est liée à une activité salariée, pour le moment dans le seul secteur privé. Ainsi, un salarié à temps plein acquiert 24 heures par an, avec un plafonnement à 150 heures. Ces heures peuvent être financées notamment par un OPCA ou un OPACIF, Pôle emploi, la Région ou l'État, l'employeur, ou le titulaire du compte lui-même.

Seules certaines formations ou prestations peuvent être suivies dans le cadre du CPF : acquisition d'un socle de connaissances et de compétences ; accompagnement à la VAE ; et formations qualifiantes et certifiantes figurant sur des listes spécifiques élaborées soit au niveau national soit au niveau régional par les partenaires sociaux. Contrairement au DIF, le salarié n'a pas besoin d'obtenir l'accord de son employeur pour une formation financée par son CPF hors temps de travail.

---

<sup>12</sup> Article 6321-1 et 6321-6 à 12 du Code du travail

Après des débuts difficiles, le CPF connaît un engouement croissant, avec une envolée du cumul de dossiers de formation validés depuis l'été 2015 <sup>13</sup>:

- 4 353 184 comptes ouverts au 31/03/2017
- 817 060 dossiers de formation validés au total, dont 264 578 pour des salariés
- 371 heures de formations en moyenne (488 heures pour les demandeurs d'emploi)<sup>14</sup>
- Tous publics confondus, les bénéficiaires des dossiers validés ont majoritairement un niveau V (38 %) ou IV (22 %)
- Parmi les certifications les plus demandées, on trouve les tests de langue (TOEIC et BULATS), le socle de compétences Cléa, le stage de préparation à l'installation (SPI), un certificat d'aptitude à la conduite en sécurité (CACES), et une certification en bureautique et informatique (TOSA).

L'évaluation approfondie du dispositif permettra, le moment venu, de mieux cerner les usages du CPF par les salariés et les employeurs : comment s'exerce concrètement la « coresponsabilité » salarié/employeur dans son utilisation ? A quelle stratégie répond son usage par les salariés ? Quelles pourraient être les motivations de l'employeur pour mieux le faire connaître ? Quels sont les modes de financements complémentaires sollicités ?

#### 1.4.2. Le Conseil en Evolution Professionnel (CEP)

**Le CEP est un dispositif d'orientation qui a pour objectif de favoriser l'évolution et la sécurisation des parcours professionnels.** Il s'agit d'un conseil gratuit mis en œuvre dans le cadre du Service Public Régional de l'Orientation (SPRO). Les salariés, demandeurs d'emploi, jeunes sortis du système scolaire peuvent bénéficier gratuitement du CEP dont les modalités de mise en œuvre sont définies dans un cahier des charges national.

Cinq réseaux d'opérateurs sont désignés par la loi pour assurer cette prestation de CEP : Pôle emploi, l'APEC, les Cap emploi, les Missions locales, et les OPACIF, organismes paritaires collecteurs agréés au titre du congé individuel de formation. La Région peut désigner en complément des opérateurs régionaux.

Un bilan du fonctionnement du CEP est en cours de réalisation au sein du CREFOP Auvergne-Rhône-Alpes.

#### 1.4.3. L'entretien professionnel

**La loi généralise la tenue d'un entretien professionnel périodique, tous les 2 ans, afin de mieux apprécier l'évolution de compétences des salariés et de favoriser leur progression professionnelle.** Il ne se substitue pas à l'entretien annuel d'évaluation.

Tous les 6 ans (d'ancienneté dans l'entreprise), un bilan du parcours professionnel doit être réalisé pour vérifier si le salarié a bénéficié sur cette période des entretiens professionnels et suivi au moins une action de formation, acquis des éléments de certification (formation ou VAE), ou bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

**Au-delà de la création de ces nouveaux dispositifs, la loi conforte la formation dans une logique d'investissement pour les entreprises, en remplaçant l'obligation de dépense par une obligation de former, effective à compter de la collecte réalisée en 2016 sur la masse salariale 2015.**

---

<sup>13</sup> Source : [moncompteformation.gouv.fr](http://moncompteformation.gouv.fr)

<sup>14</sup> Il s'agit de la durée totale de la formation, avec différentes sources de financement dont le CPF

L'évolution majeure de la loi en matière de financement tient à la mise en place d'une contribution unique de 1 % de la masse salariale pour les entreprises de plus de 10 salariés à partir des prélèvements effectués au titre de l'année 2015, dédiée aux dispositifs de professionnalisation, au compte personnel de formation, au financement du congé individuel de formation et au financement du fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels. Dans les entreprises de plus de 300 salariés, il n'existe dorénavant plus de contribution spécifique au titre du plan de formation.

Le niveau global de la contribution obligatoire a donc été réduit pour les entreprises de 10 salariés et plus, en particulier pour celles de 20 salariés et plus (pour lesquelles le taux passe de 1,6 % à 1 %). Le taux est de 0,55 % pour les entreprises de moins de 10 salariés (situation inchangée)

Ces nouveaux dispositifs issus de la loi du 5 mars 2014 commencent à être mieux connus des salariés et des employeurs : leur appropriation et leur évaluation constituent un objectif à poursuivre.

**Au-delà des évolutions réglementaires, il est nécessaire de s'interroger sur la mise en œuvre concrète et les conditions de réussite de la « coresponsabilité » salarié/employeur en matière de formation au sein des organisations de travail.**

## **1.5. La montée en compétences des salariés les moins qualifiés s'appuie sur un lien renforcé entre formation et situation de travail**

Les récentes enquêtes du CEREQ basées sur le dispositif DEFIS apportent un nouveau regard sur les modes d'acquisition et de développement des compétences en entreprise : **pour une majorité d'employeurs, c'est en effet avant tout dans l'exercice du travail, de façon « informelle », que les salariés acquièrent et développent leurs savoirs et savoir-faire.** Les possibilités de développement professionnel des salariés ne se résument donc pas à la seule formation organisée : ce sont aussi les « dynamiques de travail », plus ou moins porteuses d'apprentissages, qui permettent de favoriser la montée en compétences des salariés, en particulier les moins qualifiés. Loin de se substituer aux formations formalisées, les différentes façons d'apprendre tendent plutôt à se compléter.

Cette analyse des dynamiques de travail s'appuie sur l'identification de facteurs favorables relevant d'une part du contexte organisationnel et managérial de l'entreprise et, d'autre part, de l'activité de travail du salarié.

Le CEREQ a identifié six facteurs qui permettent de juger d'un contexte managérial et organisationnel favorable aux apprentissages « informels » : le décloisonnement du travail, le dialogue et le partage d'information, la réflexion sur la pratique, le développement de la capacité à transmettre et expliquer sa compétence et l'engagement individuel. Cela concerne en particulier des entreprises qui, en misant sur une stratégie de marque ou de notoriété, favorisent le sentiment d'appartenance à un collectif marqué par une forte identité. Si la performance individuelle est recherchée, elle est surtout mise au service d'un projet collectif de production et favorisée par des pratiques de management valorisant le collectif, les perspectives d'évolution et de mobilité.

Trois autres dimensions relèvent de l'activité du salarié : les échanges avec la confrontation et le partage des savoir-faire dans le travail, l'activation des processus cognitifs et l'autonomie. Les salariés concernés par ces dimensions décrivent une activité qui leur permet la prise de responsabilité, notamment parce qu'ils peuvent modifier leurs objectifs. L'entraide entre collègues est aussi considérée comme un élément déterminant.

Selon cette grille d'analyse, un salarié sur dix se trouverait dans une dynamique de travail fortement propice aux apprentissages informels.

**Loin de se « concurrencer », ces différentes façons d'apprendre se cumulent et se complètent, créant un cercle vertueux de développement des compétences :** les salariés relevant des dynamiques les plus porteuses d'apprentissages informels sont en effet ceux qui accèdent le plus à la formation organisée (65 %), alors que ceux qui pâtissent de la dynamique la moins porteuse affichent le taux d'accès le plus faible (18 %).

**Lorsqu'elles existent, les dynamiques les plus porteuses sont particulièrement avantageuses pour les salariés occupant les postes les moins qualifiés :** ils voient en effet leurs chances d'accès à la formation organisée multipliées par huit, toutes choses égales par ailleurs, lorsqu'ils se trouvent dans la dynamique la plus propice aux apprentissages informels, avec un taux d'accès de 68% égalant alors les taux d'accès des catégories les plus qualifiées.

Ces résultats viennent soutenir l'idée que le travail, apprécié à l'aune de ses caractéristiques d'exercice et de son organisation dans l'entreprise, détermine pour une large part l'accès des salariés à toutes les formes d'apprentissage, en particulier, pour les salariés occupant les emplois les moins qualifiés.

**Envisager la formation continue comme un moyen de sécuriser les parcours professionnels, notamment des publics les plus vulnérables, nécessite aussi de revisiter les pratiques formatives et les ingénieries de formation en renforçant en particulier l'articulation aux situations de travail.**

L'étude réalisée en juin 2016 par un consortium de cabinets (AMNYOS et GESTE) pour le compte du CNEFP (Conseil National d'Evaluation de la Formation Professionnelle), sur la base de 35 monographies d'entreprises ayant mis en œuvre des dynamiques intéressantes en matière d'ingénierie de formation en faveur des salariés les moins qualifiés, apporte des éclairages intéressants sur le sujet.

Les solutions de formation les plus intéressantes combinent des objectifs (accès aux compétences clés et formation métiers), des logiques (reconnaissance des acquis et parcours d'acquisition de nouvelles compétences), des modules (obligatoires ou à la carte), et des modes de formation (en centre, en alternance, en situation de travail, à distance...). Elles sont toujours adossées à des situations de travail dans les contenus et supports, par l'observation et/ou la mise en situation. **Elles s'appuient sur l'implication des professionnels de l'entreprise et sur le principe de l'alternance, qui est aussi adapté à la formation continue.**

Ces ingénieries de formation tiennent compte des enjeux et spécificités des publics les moins qualifiés : nécessité de mobiliser, principes pédagogiques reposant sur l'individualisation et la référence à l'expérience, et modalités organisationnelles (formation en intra-entreprise, essentiellement sur le temps de travail). Il s'agit d'une ingénierie pédagogique spécifique, avec des aspects matériels très concrets à prendre en compte.

Sur ce point, le rapport préconise de capitaliser sur les bonnes pratiques, d'accompagner les entreprises à d'assumer leur responsabilité d'organisation apprenante réaffirmée par la loi de 2014, et d'accompagner l'évolution des pratiques de formateurs en insistant sur l'articulation formation/travail.

**L'articulation travail/formation est aussi au cœur de l'expérimentation FEST (Formation en situation de travail) portée par la DGEFP,** qui vise à installer les conditions pour que puissent se développer des formations en situation de travail efficaces en termes de production de compétences, praticables pour les entreprises, et reconnues par la réglementation comme de véritables « actions de formation ». Elle s'adresse prioritairement aux TPE PME et à leurs salariés, surtout les moins qualifiés. Si la formation en milieu de travail n'est pas une pratique nouvelle, le développement des FEST dans un cadre juridique reconnu permettra au-delà de l'expérimentation de déplacer les repères, pratiques et représentations dans le champ de la formation en entreprise.

Ces enjeux rejoignent les réflexions d'« Entreprise et Personnel » sur la question de l'efficacité et de l'efficience du processus d'apprentissage : il s'agit de mieux comprendre ce processus pour bien évaluer les séquences de formation, en faisant le lien entre « ce qui est fait autrement » suite à la formation et les éléments liés à la formation elle-même, ceux liés au contexte, et ceux liés la culture. Qu'est-ce qui a permis d'apprendre, de faire différemment ?

« Entreprise et Personnel » propose une méthode d'évaluation de ce processus d'apprentissage, en s'intéressant à trois processus qui le sous-tendent :

- Le processus pédagogique : appropriation individuelle de compétences, de savoir-faire permettant de « faire différemment » d'avant ;
- Le processus organisationnel, c'est-à-dire les conditions qui permettent et favorisent le processus d'apprentissage (culture, droit à l'erreur, sécurité psychologique...) ;
- Le processus d'accompagnement : rôle des tiers, des pairs, des divers appuis, et du management. L'importance des apprentissages dans le cadre de l'entraide entre collègues est par exemple souvent sous-estimée.

**Le recours à la professionnalisation en situation de travail pour former à de nouveaux métiers se développe dans les grandes entreprises.** ENEDIS (ex-ERDF) inscrit par exemple cette démarche dans le processus de renouvellement de ses effectifs engagé depuis 2008, mais aussi d'évolution de ses métiers, en lien avec le déploiement du compteur Linky. Selon les premières observations, la professionnalisation en situation de travail (PST) permet de faire passer le délai au terme duquel les nouveaux techniciens sont pleinement opérationnels, de 2 ans à 18 mois. Cette initiative s'inscrit à la fois dans une démarche d'investissement formation et de développement des parcours de formation et de professionnalisation. Elle est particulièrement adaptée pour les salariés qui intègrent l'entreprise, mais plus difficile à mettre en œuvre dans le cadre de parcours de montée en compétences de salariés déjà présents dans l'entreprise<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> source AEF : dépêche 559637 du 29/03/2017

## 2. Les préconisations

Dans un contexte de mutations, l'action régionale doit s'appuyer d'une part sur une politique de formation ambitieuse pour les demandeurs d'emploi, et d'autre part, sur une politique anticipatrice destinée aux actifs en emploi, en particulier les plus fragilisés. C'est l'ambition affichée par le SRDEII adopté en décembre 2016, qui fait de la formation un des leviers du développement économique de la Région Auvergne-Rhône-Alpes.

Face à l'évolution des parcours professionnels, il est essentiel d'aborder les enjeux de formation dans leur globalité, et de redéfinir de nouvelles formes de sécurisation pour l'ensemble des actifs.



### 2.1. Mieux identifier les publics fragilisés et anticiper les besoins de qualification

Sur la base des critères de fragilisation identifiés par le CESER, des cibles et publics prioritaires doivent être définis :

- Au niveau des caractéristiques individuelles des actifs.
- Au niveau des secteurs professionnels et/ou des métiers, (mutations technologiques...).
- Au niveau des territoires (restructurations, évolutions des entreprises, niveau de formation).

Le nouveau CARIF-OREF Auvergne-Rhône-Alpes est l'acteur régional pertinent pour mener à bien cette mission, sous le pilotage du CREFOP. Ce travail de diagnostic devra s'appuyer sur des diagnostics territoriaux auxquels les acteurs devront être associés.

**La mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés constitue une condition de réussite d'une stratégie ambitieuse d'accompagnement des salariés, associant :**

- DIRECCTE (à travers les dispositifs d'Engagement et de développement de l'emploi et des compétences - EDEC et la GPEC)
- OPCA, branches professionnelles, OPACIF, FONGECIF
- Réseaux consulaires, partenaires sociaux
- CREFOP, COPAREF
- Acteurs de l'orientation et du SPRO.

Pour les entreprises et les salariés, le dispositif régional mobilisant les acteurs doit apparaître comme transparent et unique.

Si la nouvelle agence économique régionale présente l'intérêt de proposer un interlocuteur unique pour les entreprises, l'articulation de son action avec les instances régionales de concertation emploi-formation ne doit cependant pas être négligée.

**Les publics salariés fragilisés doivent être pleinement pris en compte dans les documents d'orientation et de planification en cours d'élaboration : le CPRDFOP et le Plan régional de lutte contre l'illettrisme. La lutte contre l'illettrisme doit faire l'objet d'un engagement de l'ensemble des partenaires.**

## **2.2. Revaloriser le rôle de la formation tout au long de la vie**

- **En mobilisant les associations professionnelles compétentes** : ANDRH (Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines), ARF (Association des Responsables de Formation)...
- **En s'appuyant sur les OPCA pour accompagner les TPE/PME**. Les structures du secteur non-marchand doivent aussi être intégrées à cette stratégie ;
- **En créant un label « Entreprise formatrice »** pour sensibiliser les employeurs et les RH à un changement d'approche sur la formation ;
- **En mettant en œuvre une politique d'information/communication** à destination des salariés, pour développer leur appétence pour la formation et soutenir leur parcours professionnel. Cette politique doit associer la Région et les partenaires sociaux à tous les niveaux, y compris les instances représentatives du personnel (IRP) dans les entreprises. La dimension émancipatrice de la formation devra être valorisée dans ce cadre.



## 2.3. Faciliter l'utilisation des dispositifs existants

La loi de 2014 a mis en place de nouveaux dispositifs et outils, notamment le Compte Personnel de Formation (CPF) et le Conseil en Evolution Professionnel (CEP). **L'appropriation de l'usage de ces outils par les salariés comme par les entreprises nécessite un temps important. Cette difficulté d'appropriation est d'autant plus forte pour les publics les plus fragiles.**

**Il est essentiel de la faciliter :**

- En élaborant de manière partagée **un tableau de bord régional** de leur utilisation par les différents publics et suivants les différentes modalités d'usage (co-financement...).
- En identifiant dans **un diagnostic partagé** les principales difficultés et freins à leur utilisation rencontrés par les usagers.
- En construisant sur cette base **un plan d'action régional** associant l'ensemble des acteurs, et notamment les opérateurs paritaires. Le droit à l'expérimentation dont disposent les Régions peut être utilisé à cette fin. On peut imaginer un accompagnement spécifique pour les publics fragiles, la mise en place de remplacement des salariés partis en formation dans les TPE/PME, la mise en place de mesures sociales pour faciliter le départ en formation (mobilité, situation sociale...).
- En mobilisant sur cet objectif **les acteurs de l'orientation**.

## 2.4. Développer des ingénieries de formation spécifiques aux salariés fragilisés

**Les actions de formation en direction des publics fragilisés, notamment les moins qualifiés, doivent s'appuyer sur une ingénierie adaptée permettant de développer l'appétence pour la formation, d'éviter les abandons et d'optimiser ses résultats pour le parcours du salarié et la performance de l'entreprise.**

Il s'agit :

- **D'inscrire l'action de formation dans un contexte professionnel et un parcours**, afin de susciter l'appétence, et éviter la stigmatisation au sein de l'entreprise (public en situation d'illettrisme par exemple).
- **De baliser les parcours d'apprentissage**, en validant régulièrement des étapes et des points de progression, à travers des modules et des « blocs de compétences ».
- **De concilier dynamiques collectives**, qui permettent de sécuriser les salariés, **et l'approche individuelle**, qui peut être parfois plus anxiogène pour certains salariés.
- **De définir des modalités pédagogiques** permettant de valoriser les acquis de l'expérience en situation de travail, et d'impliquer la hiérarchie et les pairs dans ce processus.
- **De développer les formations en situation de travail (FEST)** en les reconnaissant comme une modalité de formation à part entière.
- **De mobiliser les outils numériques** dans le double but d'améliorer la performance pédagogique et de familiariser les publics à leur usage autre que ludique.
- **D'engager avec les organismes de formation** des démarches d'évaluation et de progrès : il s'agit de soutenir une « politique de l'offre » en complément d'une politique de la demande...

## 2.5. Développer les compétences transversales et transférables

Pour quelles raisons ?

- Les mutations liées aux économies disruptives remettent en cause l'approche traditionnelle sur les compétences : les nouvelles technologies et les nouvelles organisations font apparaître **de nouveaux métiers, mais qui empruntent souvent aux anciens** ;
- Des entreprises agiles ont besoin de salariés **aux compétences solides et utilisables rapidement dans des contextes changeants** ;
- **Les transitions professionnelles, les changements d'entreprises et de situations de travail** se multiplient dans les parcours des actifs ;
- La notion traditionnelle de « métier » tend à s'estomper dans des organisations qui définissent **des postes de travail originaux, réunissant différents blocs de compétences**.

Dans ce contexte, l'approche des compétences par « bloc métier » montre ses limites. Il convient donc :

- de développer la définition des référentiels d'emploi et donc **de formation en blocs de compétences** ;
- d'introduire cette notion **dans les actions d'accompagnement et d'orientation à côté de celle de métier** (CEP, SPRO) pour introduire chez les actifs une autre vision de leurs possibilités de parcours et de développement de leurs compétences ;
- de généraliser **la certification des cursus de formation et des qualifications par blocs de compétences**. De ce point de vue, le développement des CQPI (Certificats de qualification professionnelle interbranches) constitue une voie intéressante dans le cadre de la mobilité intersectorielle. Ils permettent d'identifier des activités identiques ou proches, des capacités ou des compétences communes à plusieurs branches professionnelles.

## Conclusion

Dans un contexte de globalisation et de mutations multiformes, **la montée en compétences des actifs constitue un objectif prioritaire.**

Le CESER a eu l'occasion de souligner à plusieurs reprises l'importance qu'il attache au lien formation/travail, en matière de formation initiale, avec le développement de l'alternance, mais aussi en matière de formation continue.<sup>16</sup>

**Au-delà du levier de la formation proprement dite, le développement d'organisations apprenantes constitue un enjeu essentiel pour faciliter la montée en compétences des salariés les plus fragilisés.**

Il s'agit de créer des dynamiques de travail favorisant les apprentissages et l'acquisition de compétences dans l'exercice même du travail, et valorisant les actions de formation dans ce cadre. La sensibilisation des dirigeants d'entreprises et des responsables des ressources humaines, comme des responsables syndicaux, à ces enjeux est donc essentielle.

Le levier formation ne constitue qu'un des éléments du système organisationnel, managérial et de relations sociales des entreprises et des organisations. **C'est à l'évolution globale de ces systèmes que les politiques régionales doivent concourir et c'est ainsi que l'investissement formation pourra être optimisé au bénéfice tant des entreprises que des salariés.**

---

<sup>16</sup> Contribution sur l'alternance (décembre 2015), Contribution « Former pour travailler - volume 1 » (décembre 2016)

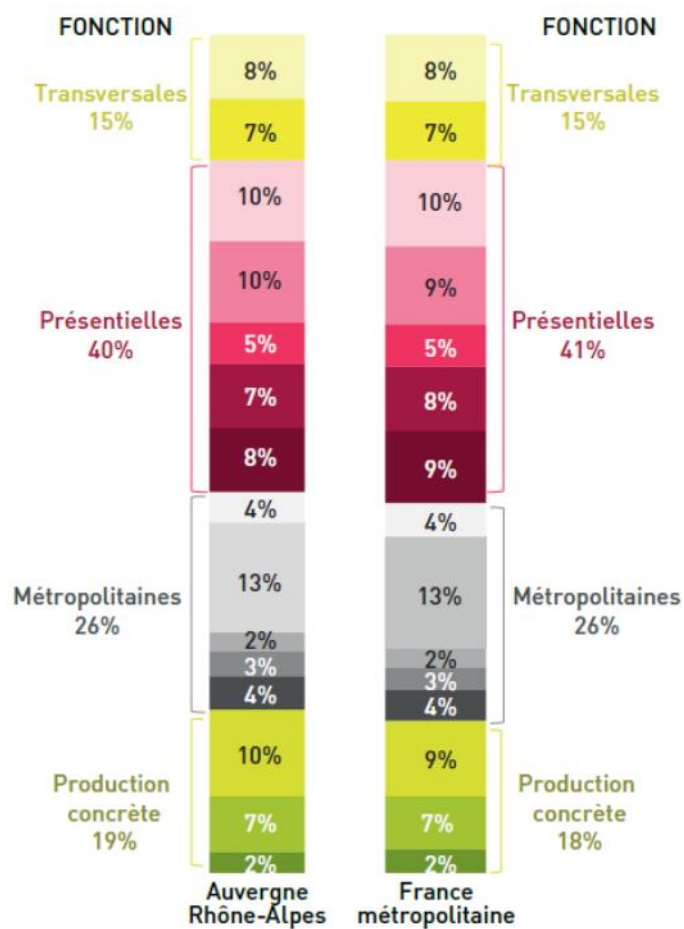


# Annexes

<b>Annexe 1 :</b>	
Répartition des actifs en emploi par fonction en 2012.....	28
<b>Annexe 2</b>	
Répartition des actifs en emploi par catégorie socioprofessionnelle en 2012 .....	29
<b>Annexe 3</b>	
Evolution du taux d'accès, du nombre d'heures par stagiaire et du nombre d'heures par salarié .....	30

## Annexe 1

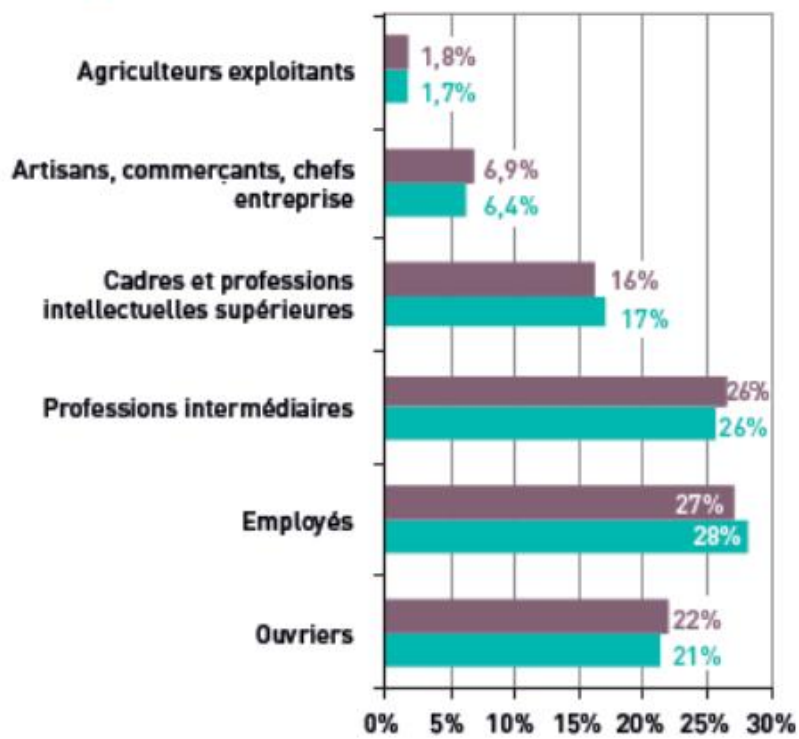
### > Répartition des actifs en emploi par fonction en 2012



Source : Insee, Recensement de la population 2012 - Traitement Carif Oref Auvergne et PRAO

## Annexe 2

### > Répartition des actifs en emploi par catégorie socioprofessionnelle en 2012

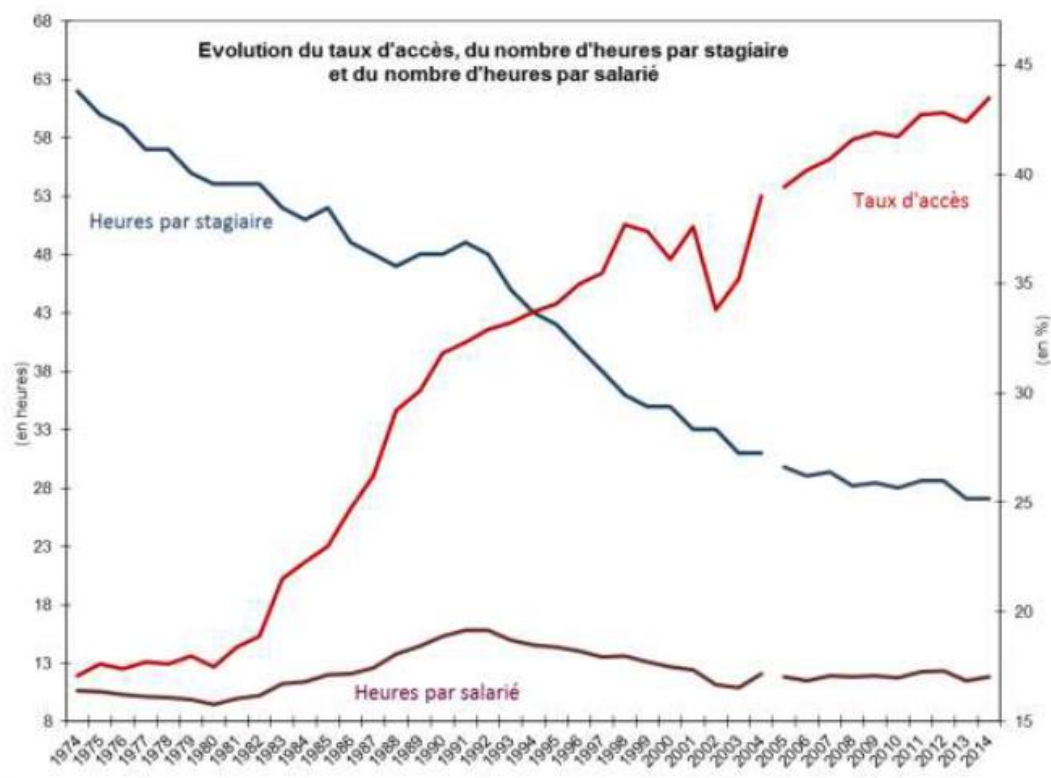


#### LÉGENDE :

Auvergne Rhône-Alpes     France métropolitaine

Source : Insee, Recensement de la population 2012 - Traitement Carif Oref Auvergne et PRAO

## Annexe 3



Note : A partir de 2005 les données font l'objet d'une nouvelle méthode de redressement qui prend mieux en compte les petites entreprises et augment leur poids. Cela a pour effet notamment de rectifier le taux d'accès moyen à la baisse, puisque, les taux d'accès qui y prévalent sont moindres que ceux des plus grandes entreprises.

Source : Exploitation des déclarations fiscales des employeurs n° 24-83, Céreq.



# Bibliographie

BERAUD Delphine, « Les formations obligatoires en entreprise : des formations comme les autres ? », *Céreq Bref*, décembre 2016, n° 350, 4 p.

BOURDU Emilie et WEIL Thierry, *Numérique et emploi : quel bilan ?*, La Fabrique de l'Industrie, avril 2017, 11 p.

CAPELIER Thomas, GAVOILLE Aurélie, DESSEN TORRES Véronique et EKSL René, *Evaluation des pratiques d'ingénierie de formation en entreprise et de leurs effets sur les salariés les moins qualifiés*, Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP), juin 2016, 111 p.

CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI, *Automatisation, numérisation et emploi. Tome 1 : les impacts sur le volume, la structure et la localisation de l'emploi*, Conseil d'orientation pour l'emploi, janvier 2017, 190 p.

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL REGIONAL AUVERGNE-RHONE-ALPES, *Les mutations. Cahier n° 1 : Les économies disruptives*, CESER Auvergne-Rhône-Alpes, avril 2017, 29 p.

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL REGIONAL AUVERGNE-RHONE-ALPES, *Former pour travailler : pour une coopération efficace entre acteurs publics, entreprises et opérateurs de formation au service des demandeurs d'emploi*, CESER Auvergne-Rhône-Alpes, décembre 2016, 49 p.

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL REGIONAL RHONE-ALPES, *Pour une stratégie régionale de développement global de l'alternance*, CESER Rhône-Alpes, décembre 2015, 39 p.

DELAY Béatrice et DUCLOS Laurent, « Les formations en situation de travail à l'épreuve du droit : une démarche d'expérimentation », *Droit social*, décembre 2016, n° 12, pp. 981-987

DUBOIS Jean-Marie, MARION-VERNOUX Isabelle et NOACK Edmond, « Le dispositif d'enquête Defis : un nouveau regard sur la formation en entreprise », *Céreq Bref*, mars 2016, n° 344, 4 p.

FOURNIER Christine, LAMBERT Marion et MARION-VERNOUX Isabelle, « Le travail au cœur des apprentissages en entreprise », *Céreq Bref*, avril 2017, n° 353, 4 p.

FRANCE STRATEGIE, *Compétences transférables et transversales : quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ?*, France Stratégie, avril 2017, 94 p.

FRANCE STRATEGIE et LAINE Frédéric, « Dynamique de l'emploi et des métiers : quelle fracture territoriale ? », *La note d'analyse*, février 2017, n° 53, 11 p.

INSEE AUVERGNE, INSEE RHONE-ALPES et AGENCES D'URBANISME EN AUVERGNE-RHONE-ALPES, *Auvergne Rhône Alpes : nouvel espace régional et dynamiques métropolitaines. Tome 1 : géographie physique, humaine et urbaine*, Insee Auvergne, Insee Rhône-Alpes, Agences d'urbanisme en Auvergne-Rhône-Alpes, octobre 2015, 47 p.

LARQUIER DE Guillemette, RIEUCAU Géraldine et TUCHSZIRER Carole, « Recruter et former : un enjeu pour adapter et stabiliser les salariés dans l'entreprise », *Céreq Bref*, décembre 2016, n° 351, 4 p.

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES, *Formation professionnelle : annexe au projet de loi de finances pour 2017*, Ministère de l'Economie et des Finances, 2017, 193 p.

OBSERVATOIRE DES TERRITOIRES, *Emploi et territoires : rapport de l'Observatoire des territoires 2016*, Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), décembre 2016, 148 p.

OECD, *OECD Skills Outlook 2017 : Skills and Global Value Chains - Perspectives de l'OCDE sur les compétences : compétences et chaînes de valeur mondiales*, OECD, mai 2017, 161 p.

PRAO et CARIF OREF AUVERGNE, *Portrait de l'emploi et de la formation professionnelle en Auvergne-Rhône-Alpes*, PRAO et CARIF OREF Auvergne, janvier 2016, 32 p.

# Glossaire

CARIF-OREF	Centre d'Animation, de Recherche et d'Information sur la Formation - Observatoire Régional Emploi Formation
CEP	Conseil en Evolution Professionnelle
CEREQ	Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications
CIF	Congé Individuel de Formation
COPAREF	Comité Paritaire Interprofessionnel Régional pour l'Emploi et la Formation
CPF	Compte Personnel de Formation
CPRDFOP	Contrat de Plan Régional de Développement de la Formation et de l'Orientation Professionnelle
CQPI	Certificat de Qualification Professionnelle Inter-branches
CREFOP	Comité Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation professionnelle
DGEFP	Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
DIF	Droit Individuel à la Formation
EDEC	Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences
FEST	Formation En Situation de Travail
FONGECIF	Fonds de Gestion des Congés Individuels de Formation
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GTEC	Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
OPACIF	Organisme Paritaire Agréé au titre du Congé Individuel de Formation
SPRO	Service Public Régional de l'Orientation
SRDEII	Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation, et d'Internationalisation

# Remerciements

Nous exprimons nos remerciements à tous ceux qui ont accepté d'éclairer notre réflexion et de participer à nos travaux, et plus particulièrement aux personnes auditionnées :

**Madame GAVOILLE-ALIX Aurélie**, Cabinet AMNYOS Consultants, le 15 décembre 2016

**Madame GUILLEMOT Danièle**, Responsable du Département Formation et Certification - CEREQ, le 19 janvier 2017

**Madame FOTIUS Pascale**, Pilote de la Communauté Formation et Apprentissage, Entreprise et Personnel, le 16 février 2017

**Madame DELAY Béatrice**, Chargée de Mission DGEFP, le 16 mars 2017

**Monsieur FAGOT Philippe**, Responsable « Projets », AGEFOS PME Auvergne-Rhône-Alpes, le 16 mars 2017

**Monsieur PERRIER Christian**, Délégué départemental AGEFOS PME ISERE, le 16 mars 2017

**Monsieur RICHARD Bruno**, Directeur de l'ADEFIM Rhodanienne, le 16 mars 2017

**Monsieur FLEURET Luc**, Directeur de la Formation, Chambre régionale de Métier et de l'Artisanat, le 16 mars 2017

**Madame BLANDINIÈRES Gisèle**, Déléguée syndicale du Groupe Orange, le 4 avril 2017

**Madame RAMOND Amélie**, Gestionnaire Ressources Humaines de l'Entreprise THUASNE, le 20 avril 2017

**Monsieur LE COQ Florent**, Délégué Syndical SECURITAS, le 20 avril 2017

**Monsieur HERNANDEZ Hervé**, Directeur de l'ANLCI, le 20 avril 2017

**Monsieur BENAS Ludovic**, Chargé de Mission de l'ANLCI, le 20 avril 2017

**Monsieur FONTANIE Marc**, Antipodes Ingénierie, le 20 avril 2017

**Madame FISCHER Anne-Marie**, MDEF du Pays Voironnais, le 20 avril 2017

# Déclarations des groupes

## Intervention de Mme. Anne DAMON, au nom du collège 1

Madame la présidente, chers collègues.

La société de la connaissance, dans laquelle nous sommes, requiert un apprentissage permanent. Les mutations dans tous les domaines, technologiques, numériques, sociétaux, rendent indispensables à la compétitivité et la qualité des produits et services, une adaptation continue des compétences. Les acquis de la formation initiale ne peuvent plus satisfaire les besoins de toute une vie.

La mobilité professionnelle, quant à elle, qu'elle soit choisie ou subie, et le passage d'un emploi à un autre, nécessitent de prendre en compte la question de l'employabilité.

La commission 3, après avoir contribué sur le thème de la formation des demandeurs d'emploi, s'est intéressée à la formation des salariés et notamment les plus fragiles d'entre eux. A travers ses travaux, elle a étudié une partie des modalités de mise en œuvre de la « formation tout au long de la vie » dont la performance repose sur quelques grands principes :

- L'importance de l'analyse des besoins
- La nécessité d'informer et d'orienter les individus, à toutes les étapes de leurs parcours, pour faciliter l'accessibilité des formations
- La certification des parcours
- La certification des structures de formation
- L'implication des partenaires sociaux
- L'évaluation des politiques de formation

Le rapport « former pour travailler » démontre bien que l'enjeu de la montée en compétences des salariés, est une réalité au sein de notre région Auvergne Rhône Alpes.

Si les différentes réformes de la formation tentent d'adapter les outils à la problématique de la formation tout au long de la vie, on constate néanmoins qu'il reste encore des étapes à franchir pour rendre le système efficace. En effet la dispersion des acteurs et le nombre des outils, ne facilitent ni leur lisibilité et leur accessibilité pour les bénéficiaires, ni la coordination et la synergie de leurs actions.

La région n'a pas de compétence obligatoire sur le champ de la formation continue, néanmoins le SRDEII en fait un des leviers du développement économique, ce qui a conduit le CESER à s'emparer de ce sujet et à faire quelques préconisations.

Les différentes pistes préconisées par la commission sont justes, en particulier l'effort à consentir pour inscrire les salariés les plus fragiles dans des parcours de remise à niveau sur le socle de compétences, sur la maîtrise des outils numériques et l'acquisition de compétences transversales, la plupart des employeurs constatant les besoins sur ce champ. Mais aussi la nécessité de mener une grande campagne de communication sur le thème de la formation tout au long de la vie, pour sensibiliser les auverhonnais à cet enjeu capital.

Le collège 1 souhaite mettre quelques points clés en avant :

- La nécessité d'appréhender conjointement les aspects de l'emploi et de la formation, ce que la Région, en tant que chef de file sur le développement économique, vient d'affirmer à l'occasion de la création de la nouvelle Agence.
- Le besoin d'un pilotage stratégique impulsé par l'Agence de Développement Economique, pour formaliser des objectifs globaux mais aussi territoriaux de formation des salariés fragilisés, définir des indicateurs de mesure de la performance et proposer des ajustements. Cette ambition s'inscrira dans le PRDFOP.
- La territorialisation de l'évaluation des besoins et de la mise en œuvre spécifique des dispositifs, alors que les CTEF n'existent plus. Des initiatives seront sans doute prises, par exemple à ST ETIENNE où le Conseil de Développement s'apprête à rendre son avis sur la question de l'emploi formation.

Le collège 1 insiste également sur l'accompagnement des entreprises, notamment les PME, qui peinent à déployer une politique RH anticipatrice. Le partenariat entre les consulaires, les branches, les OPCA et la Région, doit permettre de conduire des actions ciblées et pratiques dont l'objectif serait d'une part, une utilisation efficiente de l'entretien professionnel, du CPF, du CEP et autres outils disponibles et d'autre part une approche prospective des besoins en compétences.

Le label « entreprise formatrice » déjà proposé dans la précédente contribution de la commission, est une démarche de valorisation des entreprises qui permettrait de reconnaître simplement leur engagement pour le maintien de l'employabilité de leurs salariés.

Enfin une politique ambitieuse de développement de compétences ne peut se faire sans une démarche de progrès des structures de formation. Le collège 1 milite en faveur d'un programme d'accompagnement pour leur permettre de proposer une offre basée sur une ingénierie pédagogique d'excellence intégrant à la fois les outils digitaux mais également une approche de la formation par la situation de travail, qui correspond à la réalité vécue par les salariés et qui garantit une meilleure adhésion et meilleure performance.

Le collège votera favorablement cet avis.

### **Intervention de Mme Catherine HAMELIN au nom de la CFDT, la CFTC et l'UNSA**

Madame la Présidente, mesdames et messieurs les conseillers,  
Cher(e)s collègues,

Il serait illusoire de penser que la lancinante question de l'emploi sera résolue exclusivement par la formation, mais il serait tout aussi illusoire de penser qu'une économie dynamique et innovante, créatrice d'emploi puisse se construire sans un développement massif des compétences des salariés et des autres travailleurs ; développement dont la formation constitue un levier essentiel, même s'il n'est pas le seul comme le souligne opportunément le rapport dans sa conclusion.

La contribution qui nous est soumise présente un premier intérêt, celui de démontrer que les facteurs de fragilisation des salariés dans leur emploi sont multiples. On a souvent l'habitude d'assimiler la fragilité à la faible qualification. C'est loin d'être le seul facteur ; les salariés peuvent être fragilisés par les évolutions économiques ou technologiques, l'âge, le sexe, leur situation de handicap, le marché local de l'emploi même s'ils sont qualifiés.

Le deuxième intérêt est de nous rappeler que ces publics fragilisés sont bien souvent ceux qui bénéficient le moins de la formation ; la double peine en quelque sorte.

Pour les salariés, la formation constitue à la fois un acte de prévention essentiel vis-à-vis du risque de perte d'emploi et en même temps un levier puissant de promotion professionnelle et d'émancipation personnelle. Elle conduit aussi à accompagner les transformations des activités, des formes d'emploi et la montée en compétences qui en découle.

Même si cela ne fait pas partie des compétences obligatoires de la Région, on ne peut que se réjouir qu'elle ait inscrit la formation des salariés dans le schéma de développement économique, le SRDEII. Trois points de vigilance nous paraissent cependant devoir être soulignés :

- Il ne faudrait pas que cette nouvelle politique se fasse au détriment de la formation des demandeurs d'emploi, et notamment des plus fragiles, ce que les récentes mesures prises peuvent plus que laisser craindre.
- Il ne faudrait pas non plus que cette politique soit conduite de manière isolée, indépendamment des acteurs aujourd'hui en charge de la formation des salariés, les OPCA et l'Etat à travers les dispositifs d'Engagement et de Développement de l'Emploi et des Compétences.
- Il ne faudrait pas enfin qu'elle contribue à faire perdurer, voire à accentuer, les inégalités devant la formation par une réponse trop unilatérale aux besoins des entreprises déjà les mieux pourvues sans prendre en compte les publics les plus fragilisés.

Concernant les préconisations, on voit bien que certaines concernent l'ensemble des salariés, revaloriser la formation tout au long de la vie ou développer les compétences transversales et transférables, réfléchir en termes de blocs de compétences et que d'autres concernent spécifiquement les publics les plus fragiles.

De bonnes pratiques de formation doivent concerner tous les publics, même si les publics fragilisés doivent faire, sur certains dispositifs pédagogiques, l'objet d'un traitement particulier.

La question de l'accompagnement global des salariés s'avère primordiale pour lever les freins à l'accès à la formation. Au-delà des seuls aspects professionnels il est indispensable d'intégrer l'accompagnement social (handicap, illettrisme, difficultés avec les ressources électroniques par exemple). L'accompagnement doit également être renforcé auprès des employeurs, des OPCA, des branches, des partenaires sociaux notamment pour une vision de la formation élargie aux compétences.

Compte tenu de l'enjeu tant économique que social nous ne pouvons qu'espérer être entendus. Prenons en les moyens.

La CFDT, l'UNSA et la CFTC voteront cette contribution.

---

### **Intervention de M. Alexandre DUPONT au nom de la CFE-CGC**

Madame la Présidente, Cher(e)s Collègues,

La réforme des cinq dernières années sur la loi de sécurisation de l'emploi, la loi Rebsamen et la loi travail, ont orienté la CFE CGC à mieux préparer ses représentants vers la professionnalisation de leur rôle au sein des instances représentatives de leur entreprise.

Les débats et les négociations sur la qualité de vie au travail sont actuellement au cœur du dialogue social dans toutes les entreprises.

Pour faire progresser la qualité de vie au travail à travers l'analyse des risques et notamment ceux liés à la transformation numérique du travail, les partenaires sociaux doivent prendre en compte très sérieusement cette révolution qui risque d'affaiblir les actifs déjà fragilisés.

Dans le cadre de la transformation numérique, les actifs en emplois fragilisés doivent être préparés à ce changement et accompagnés efficacement dans leur parcours professionnel.

L'impact du numérique sur les métiers et les compétences touche tous les secteurs professionnels.

Pour cette raison, dans l'intérêt collectif, l'anticipation et la prise en compte de cette transformation numérique par la transformation ou la disparition des emplois d'aujourd'hui vers les emplois de demain restent incontournables.

Les travaux de la commission 3 du CESER démontrent l'intérêt à appréhender par une coresponsabilité « Employeurs/Salariés » un accompagnement vers une adaptation et une montée en compétences des salariés fragilisés visés par cette transformation numérique.

Au-delà de ces remarques, la CFE-CGC votera l'avis.  
Nous vous remercions de votre attention.

## Intervention de Mme Rosemonde WOJCIECHOWSKI, au nom de la CGT

Aborder la question de la formation professionnelle des salariés fragilisés par l'état actuel de l'économie est une gageure que le CESER n'a pas craint d'affronter, bien que le Conseil régional ne soit pas directement compétent sur le sujet.

Notre contribution relève, avec l'OCDE, que « la montée en compétences des salariés par la formation constitue un facteur déterminant de la compétitivité des économies européennes ». En France aussi, « il s'agit de sécuriser les parcours professionnels, de maintenir l'employabilité des travailleurs ». Nous rajoutons d'emblée : de préserver la qualification de la population en âge de travailler, et même de la développer.

Cette contribution apporte des éclairages utiles et appréciés sur un périmètre d'observation pertinent : les salariés actuellement en situation de fragilité. On vérifie que la formation va toujours aux mieux formés, que le niveau de formation initiale détermine fortement l'accès à la formation continue, et que la césure se fait entre ouvriers/employés d'un côté, et catégories supérieures de l'autre. On confirme également que la taille des entreprises est un élément déterminant, la proportion de formés passant du simple au double entre TPE et grandes entreprises.

Par ailleurs, les questions cruciales que posera le développement des nouvelles formes d'emploi sont seulement abordées car d'ores et déjà on sait que la fragilisation des salariés pourra exploser, et il est probable que les observations que nous venons de vérifier seront capitales dans l'appréciation de la situation émergente. Mais ces questions sur les nouvelles formes d'emploi feront l'objet d'une contribution spéciale ultérieure.

La commission s'est donc attachée à identifier les freins récurrents à la formation pour les salariés, ainsi que les leviers immédiatement mobilisables. C'est sur ces deux séries de constats qu'elle a bâti ses préconisations.

Pour les employeurs, la distinction est faite selon que la formation répond à une obligation réglementaire, ou à un investissement compétitif. Il est logique de constater que les petites entreprises auront beaucoup plus recours aux formations obligatoires qu'au développement des compétences. Statistiquement, c'est l'inverse pour les plus grandes.

La première de nos objections sera la distinction faite entre « formation professionnelle organisée », et formation professionnelle. L'apprentissage des gestes professionnels se fait d'abord et avant tout dans les organisations qui le permettent. Il n'y a pas deux courants de formation professionnelle continue, il y a des conditions d'apprentissage et de reconnaissance différentes, mais la finalité est unique, et ce depuis la loi fondatrice de 1971 : permettre à chacun d'exercer son activité dans des conditions satisfaisantes pour tous.

La dernière loi relative à la formation professionnelle, à l'emploi et au dialogue social (les mots sont importants) ne met pas en place une coresponsabilité entre employeurs et salariés en ce qui concerne leur développement au sein de l'entreprise. Le fondement du système actuel de formation est la séparation entre les obligations attribuées à l'employeur en raison de son pouvoir de direction et de l'existence d'un lien de subordination entre son employé et lui, et le droit de tout adulte à se former en raison du principe constitutionnel qui énonce que la formation professionnelle, comme l'éducation, est une obligation nationale. C'est ce qui est rappelé par l'article L6111-1 du code du travail, qui reprend en l'améliorant l'ancien article premier de tout le système de formation continue.

Pour mettre en application cette obligation nationale, la loi a donc organisé la répartition des responsabilités en fonction des autres liens sociaux et économiques en vigueur. L'article 6321-1 du code du travail s'applique depuis des décennies. Il stipule que « L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences, y compris numériques, ainsi qu'à la lutte contre l'illettrisme, notamment des actions d'évaluation et de formation permettant l'accès au socle de connaissances et de compétences défini par décret. Les actions de formation mises en œuvre à ces fins sont prévues, le cas échéant, par le plan de formation mentionné au 1° de l'article L. 6312-1. Elles peuvent permettre d'obtenir une partie identifiée de certification professionnelle, classée au sein du répertoire national des certifications professionnelles et visant à l'acquisition d'un bloc de compétences. »

Là aussi, les mots sont importants, nous y tenons : l'employeur « assure », il « veille » au maintien de la capacité à occuper un emploi, et pas seulement dans sa seule entreprise. Il « peut » participer au développement des compétences. Dans le premier cas, on s'approche de la notion de prescription, l'employeur étant le responsable de la pérennité et du développement de son entreprise. Dans le second cas la liberté appartient au salarié, qui se forme ou non, et qui choisit la modalité de formation qui lui convient.

Cette distinction fondamentale permet aux salariés d'être protégés contre des licenciements dont le motif serait contraire aux droits de l'Homme. D'ailleurs la jurisprudence est claire et ferme sur le sujet. C'est dans l'arrêt Expovit en date du 25 février 1992 que la Cour de cassation a posé le principe suivant : « l'employeur, tenu d'exécuter de bonne foi le contrat de travail, a le devoir d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois » (Cass.Soc., 25 fév 1992, n°89-41.634). Je ne vais pas vous assommer avec d'autres arrêts, mais depuis 2007, s'ils ne veulent pas être sanctionnés, les employeurs doivent proposer régulièrement des actions de formation à leurs salariés (Cass.Soc., 23 oct. 2007, n° 06-40.950), et ce, même si ces derniers ne le sollicitent pas.

Il est très probable, en tout cas nous l'espérons, que ces prochaines années, cette obligation d'adaptation continuera à prendre de l'ampleur puisque la loi du 5 mars 2014 met en place plusieurs outils destinés à assurer l'EFFECTIVITE de cette obligation, notamment à travers l'entretien professionnel biannuel, et l'entretien qui doit avoir lieu tous les six ans pour établir un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié.

La dernière réforme n'a donc pas du tout institué l'obligation de former, celle-ci préexistait et c'est pour cette raison que la diminution de l'obligation de financement a pu être décidée.

Il est vrai qu'en même temps, l'orientation du législateur a été renforcée de rendre l'individu « acteur » de son parcours, en créant le CPF qui organise la formation en blocs de compétences qualifiants, et le CEP gratuit pour tous. En pratique, le CPF vendu comme un droit universel est devenu avant toute autre considération, la mise initiale que tout financeur, y compris l'employeur, attend du demandeur de formation. Le CPF n'est plus alors qu'une subvention accordée à la personne qui veut bien se former pendant ses loisirs. Mais ça reste appréciable.

C'est donc à la lumière de ces analyses que la commission aurait dû faire les préconisations en direction de la Collectivité régionale, qui s'est vue comme toutes les autres confier progressivement la charge de la FP pour les personnes sans emploi ou dont l'emploi est menacé, et ce depuis 1983.

Les apprentissages en situation de travail existent depuis que le droit à la formation existe. Rien n'a jamais empêché un employeur préoccupé par le maintien ou le développement de son entreprise de passer commande à un organisme de formation pour importer cette formation intra-muros, ou pour confier à l'un de ses propres salariés la démultiplication de ses savoir-faire.

Les leviers mobilisables passent donc par la situation réelle des droits et devoirs de chacun. Les publics prioritaires n'ont jamais changé : il s'agit toujours des personnes les moins qualifiées, et seuls les intéressés eux-mêmes et leurs employeurs sont en mesure de définir ensemble les caractéristiques individuelles de fragilisation de l'emploi qui les concerne, tandis que la collectivité met en place des mesures de soutien et d'offres de formation.

Les autres recommandations, comme la redéfinition permanente des secteurs ou territoires fragilisés sont évidemment toujours valables, en coopération avec l'Etat, les partenaires sociaux, les OPCA et le SPRO.

Nous approuvons l'idée que le Carif-Oref est l'élément structurant des diagnostics emploi-formation. A condition qu'il demeure le carrefour des acteurs concernés : organisations d'employeurs et syndicats de salariés, financeurs et producteurs de données.

L'ingénierie de formation relève du domaine de compétences des organismes de formation, dont c'est le métier, et des OPCA dont se sont dotés les travailleurs, regroupant des partenaires sociaux et des techniciens, qui les rémunèrent. C'est la conséquence de la marchandisation de la formation.

Par ailleurs, les salariés doivent se saisir des résultats d'insertion et d'exercice du métier qu'offrent ces mêmes organismes de formation pour optimiser leur propre investissement personnel. Il y a là tout un champ de communication à développer.

Le Conseil régional vient de supprimer près de 45 M€ aux organismes de formation. Les structures publiques les mieux outillées : le CNAM, les GRETA, l'AFPA entre autres, en ont fait les frais. Ces organismes doivent retrouver les moyens qui leur font défaut.

Les plates-formes de sécurisation des parcours professionnels, dont la vocation était d'aider les entreprises et les salariés de droit privé à optimiser l'utilisation des mesures à disposition dans le champ de l'orientation et de la formation professionnelle, doivent être rétablies et étendues sur l'ensemble de la région.

Il s'agit là non pas de blâmes à distribuer, mais d'alertes et de préconisations à placer en primeur.

Nous regrettons que notre intervention sur les responsabilités respectives des employeurs et salariés, fondement du système toujours actuel, n'ait pas été mieux prise en compte lors de sa rédaction, nous déplorons que cette contribution manque l'objectif initial, qui était bien l'élaboration d'un état des lieux et la confection de premières pistes d'anticipation. Nous faisons confiance à notre commission et au Ceser pour élaborer dans le cadre du prochain travail sur les nouvelles formes d'emploi, une étude rigoureuse et complète sur la formation professionnelle continue que nous souhaitons.

La CGT s'abstiendra pour cette fois-ci.

---

#### **Intervention de M. Jean-Pierre GILQUIN, au nom de FO**

En préambule de notre déclaration, nous tenons à indiquer que nous restons perplexes sur l'énoncé, qui est fragile : l'individu/l'emploi / les deux ? Force est de constater que depuis la sortie des trente glorieuses, aujourd'hui par définition tous les emplois sont devenus fragiles.

Pour le groupe Force ouvrière il est utile de rappeler que la formation professionnelle continue est avant tout un outil, comme le sont également le conseil en évolution professionnelle à l'initiative du salarié (en emploi stable ou précaire) ou encore pour le demandeur d'emploi voire le futur retraité.

Tout comme l'entretien professionnel que toutes les entreprises doivent dorénavant mettre en œuvre pour s'assurer du maintien en état des compétences, ou encore de la GPEC qui intervient, elle, au plan collectif et prospectif.

De plus on peut s'accorder sur le fait que la « ressource » ne manque pas comme le rappellent régulièrement en boucle les médias à la veille de chaque réforme de la formation.

Tout cela étant énoncé, le groupe Force Ouvrière pense qu'aborder la question de la fragilité sous le seul angle de l'économie « disruptive » est tout à fait insuffisant. Le modernisme, comme la mode est une chronique permanente avec des cycles plus ou moins rapides mais promis à l'obsolescence ;

Comme l'on peut programmer l'obsolescence d'un matériel, l'on pourrait décréter l'obsolescence des compétences et dès lors se tourner vers les seuls salariés immédiatement employables, car opérationnels et productifs et condamner durablement au non emploi les moins « outillés » voués dès lors au revenu universel ?

Pour le groupe Force ouvrière cette situation serait inacceptable car le consensus de travailler sur les qualifications et de viser à des formations certifiantes serait abandonné. Or viser à cet objectif d'élévation des qualifications est aujourd'hui possible avec la boîte à outils dont se sont dotés les partenaires sociaux. Ceux-ci présents au conseil d'administration de l'AFPA ne peuvent se satisfaire d'une baisse de moitié de la commande publique de formation ce qui se traduira dans notre région Auvergne Rhône Alpes par une suppression de 50 emplois. Certes les obstacles ne manquent pas que ce soit la taille de l'entreprise, la qualité du dialogue social ou encore le discriminant que pourrait représenter le territoire. Mais avec de la volonté on peut aboutir et engranger des résultats au fil du temps, patiemment.

Pour le groupe Force Ouvrière l'expérience a montré qu'à chaque cycle de reprise économique donc de relance de l'emploi c'est au deux « bouts de la chaîne » que les tensions apparaissent : pour les plus qualifiés mais aussi pour les moins qualifiés, avec une constante : seuls les premiers sont assurés de monter dans « l'ascenseur social ». Or ce sont ces inégalités là qu'il ne faudrait pas reproduire ; dommage que cela ne soit pas évoqué.

Le groupe Force Ouvrière s'abstiendra. Je vous remercie de votre attention.

---

#### **Intervention de Mme Patricia DROUARD au nom de la FSU**

Madame la Présidente, Mesdames et Messieurs les conseillers,

Pour la FSU, la formation tout au long de la vie est un enjeu d'importance. D'ailleurs pour elle on devrait plutôt travailler la notion « d'éducation et de formation tout au long de la vie » : la personne n'a pas besoin d'évoluer seulement dans sa vie professionnelle, mais le citoyen est aussi impacté par l'évolution des technologies, du monde en général.



La commission 3 s'est donné pour objectif de travailler la formation dans le cadre de l'accès et du maintien dans l'emploi : « former pour travailler »

Le premier rapport évoquait la formation initiale. D'ailleurs la FSU rappelle que c'est une formation initiale de haut niveau (le plus haut possible) qui offre la meilleure garantie de sécurisation des parcours professionnels, et même pour avoir accès à la formation continue.

Le second rapport ciblait la formation des demandeurs d'emploi et ce dernier celle des actifs.

Ici on vise les actifs les plus fragiles ; ceux qui risquent de perdre leur emploi.

La FSU rappelle que la formation tout au long de la vie devrait avoir une portée plus large, comme la montée en qualification ; d'ailleurs cela est inscrit dans la loi.

On pourrait sans trop se tromper dire que tous les métiers évoluent et que finalement tous les travailleurs ont besoin de formation, et qu'ils ont aussi besoin d'évoluer pour leur propre compte.

La commission 3, voulant faire preuve sans doute de pragmatisme, et parce que la formation des actifs en emploi n'est pas une compétence régionale, a défini une priorité : celles des actifs dont le maintien dans l'emploi est incertain et qui ont besoin de formation soit pour rester soit pour rebondir. Elle se place aussi dans le cadre de la survie de l'entreprise.

Le rapport met bien en lumière la diversité des causes de fragilité ; qu'elles soient propres à l'individu, à son métier, à son travail ou à son territoire.

Cela restreint sans doute toutes les vertus de la formation tout au long de la vie mais répond à une urgence.

Face à cette urgence, la formation continue n'est hélas considérée que dans une vision utilitariste.

On sent bien pourtant que les problématiques de formation, notamment dans ce qu'on définit comme « compétences transversales » vont au-delà du geste professionnel. La formation doit garder une dimension émancipatrice.

Le rapport développe les freins à la formation, qu'ils viennent de l'employeur, ou des salariés eux-mêmes et propose des pistes de solutions, que ce soit en termes de repérage, d'incitation à se former et de formation elle-même.

Comment faire en sorte que les solutions préconisées soient mises en place ?

Les outils que pourraient déployer la Région ne sont pas tous explicités de façon concrète.

Même si la FSU n'y trouve pas toutes les possibles réponses aux questions posées par la formation tout au long de la vie, elle votera cette contribution.

---

#### Intervention de M. Laurent ESSERTAIZE., au nom des collèges 3-4

J'exprime ici l'avis des collèges 3 & 4 sur ce travail.

Madame la Présidente, Mesdames et Messieurs les conseillers,

Toute institution met en œuvre des mécanismes culturels qui permettent à l'ensemble de ses membres de partager des visions du monde. Aussi riches et divers que nous sommes ici et bien que l'activité s'y exerce pour beaucoup d'entre nous en pointillé, notre CESER produit aussi pour nous tous du fait institutionnel. Autrement dit notre activité en son sein tend à créer de la convergence idéale autour de certaines préoccupations et enjeux, autour de leurs caractérisations. Nous n'aborderons pas ici l'ensemble de ces dimensions, mais notons qu'il y a là un but fonctionnel : que chacun se comprenne dans une économie de mots et d'équivoques. Pour illustrer ceci à l'aune d'un exemple actuel et qui nous parlera tous, lorsque je parle d'économie disruptive, chacun des conseillers aura été suffisamment nourri des discussions, débats et préoccupations qui animent notre CESER dernièrement pour comprendre aisément et en peu de mots le fait social dont il est question.

Permettez-moi alors de reprendre pour l'objet qui nous concerne aujourd'hui et ici ce concept de disruption puisqu'il « performe » tant à frapper l'esprit de nos conseillers ces derniers temps. Nous pouvons alors dire que les travaux menés ces derniers mois par la commission 3 doivent permettre à chacun de se rendre compte que dans le champ de la formation, et dans ses liens à l'emploi et aux carrières professionnelles, aux parcours de vie des individus plus largement, le contexte n'est pas seulement disruptif d'un point de vue économique : **c'est aussi une disruption culturelle et une disruption légale que nous sommes en train de vivre**. Le tableau que la commission 3 dresse finalement au long des dernières contributions qu'elle a proposées est sans équivoque ce point de vue.

Souvenez-vous, fin 2015 en effet, elle présentait une contribution sur l'alternance au sein de laquelle et au travers de ces modalités de formation particulières, elle s'interrogeait sur les enjeux d'employabilité, de FTLV et de carrière dans un contexte de rupture de l'aspect linéaire dominant des parcours professionnels, liée aux évolutions de l'emploi, du travail, aux mutations socioéconomiques et culturelles.

Par sa contribution précédente, le 1er volume de cette double contribution Former pour travailler, elle se saisissait de ces mêmes enjeux « par le vif » de ceux directement victimes de ces transformations puisqu'en perte d'emploi en se demandant comment dans ce contexte économique qu'on aime à dire « disruptif » donc la formation pouvait permettre le retour à l'employabilité durable de ces privés d'emploi ; elle mettait alors largement l'accent sur le fait que loin d'un « adéquationnisme » pur crin, c'est bien au carrefour d'un certain nombre de compétences strictement professionnelles mais aussi très transversales, parfois dites « de base », que se trouvaient non seulement les leviers de rebond pour les individus mais aussi les attentes des employeurs.

Dans le cadre de cette contribution, elle tente in fine de saisir dans une perspective presque préventive pourrait-on dire les risques et contraintes qui pèsent distinctement sur les actifs en emploi les plus fragiles diversement situés autour d'un faisceau de fragilités multiples et qui pour la plupart se cumulent. Elle montre alors à quel point la formation peut générer des opportunités d'employabilité durable, des rebonds de parcours, des bifurcations pour les individus cependant qu'elle constituerait un élément éminemment important du maintien ou du développement de la performance des institutions productives.

Ainsi, l'apport fondamental de cette contribution qui fait donc système avec les précédentes, lesquelles nous avaient déjà permis de le sentir, c'est qu'en réalité **lorsque nous observons ce qui est à l'œuvre dans le champ de la formation tout au long de la vie, nous devrions parler d'une triple disruption**.

L'activité du travail, les conditions de travail et d'emploi sont largement et assez rapidement en voie de transformation, certes, nous partageons probablement tous ici maintenant cette conscience, c'est la dimension disruptive stricto sensu économique que nous venons d'évoquer. Le chapitre 1.2 de la contribution nous permet alors de saisir parfaitement dans quelle mesure ces transformations nourrissent de nouvelles formes de fragilités et viennent se cumuler à d'autres plus anciennes et touchant diversement les individus selon leur situation dans l'espace productif (qualifications de bases, genre, situation

géographique, secteur professionnel, etc.). Car oui on ne rencontre pas « partout » la même probabilité de formation et l'enjeu est bien que les retards de certains ne se cumulent pas dans ce contexte de transformation socio-économique.

Mais en réalité la rupture est aussi culturelle car on l'a bien senti ces dernières années et un certain nombre d'indicateurs commencent à le mettre en évidence, la représentation des carrières pour nombre d'individus entrés et bientôt entrant sur le marché du travail se transforme largement. Appropriation d'une réalité qui leur montre que les carrières seront de toute façon moins linéaires que celles de leurs parents et/ou mouvement culturel plus profond, reste que les cohortes qui se succèdent sur le marché du travail montrent de plus en plus d'aspirations aux discontinuités et ruptures des parcours professionnels : **il y a bien là un contexte fort de disruption culturelle qui place en son centre et comme enjeu fondamental la FTLV**. Cet aspect qui interroge les représentations des individus et les enjeux profonds de la FTLV sur le plan de l'émancipation des individus aurait mérité un traitement plus profond encore de la part de la commission, il trouvera peut-être à s'exprimer davantage dans de prochains travaux ; dans le cadre de la collaboration qui s'ouvre entre les commissions 1 & 3 par exemple.

Enfin, ce que la contribution montre aussi de ce point de vue, ce que la connaissance fine de ce secteur de la formation par quelques conseillers nous a particulièrement révélé, ce que nombres d'auditions ont fait ressortir, **c'est que la disruption à l'oeuvre dans ce champ est aussi légale** : elle est une affaire de politique. Peut-être le recul historique nous manque-t-il, mais on peut se demander dans quelle mesure la loi du 5 mars 2014 marquera dans le champ de la formation un tournant équivalent à celui de la loi de 1971. Ainsi, d'une obligation de financement, les employeurs sont désormais largement orientés vers une obligation de formation, les carrières professionnelles permettent désormais aux individus d'être porteurs d'un droit à la formation tout au long de leur vie d'actif, leurs aspirations et progressions professionnelles font l'objet d'une écoute et d'un conseil encore jamais atteints... Au-delà, le champ de la FTLV tend aussi à s'ancrer davantage dans le rayon de compétences des exécutifs régionaux et renforce ainsi le poids relatif des politiques menées à l'échelle de nos territoires.

**Mais la contribution qui nous est présentée ici s'ancre aussi dans des continuités** : les facteurs de fragilité dans l'emploi recouvrent largement et durablement les plus faibles probabilités pour un individu de rencontrer des heures de formation au cours de son parcours professionnel ; ils s'attachent à des caractéristiques individuelles et sociales distinctives aujourd'hui parfaitement connues et parfaitement mises en exergue par ce travail.

Toutefois, au tableau de ces facteurs de continuité qui maintiennent précisément les plus fragiles dans ces aires de fragilité, la contribution aurait pu prendre davantage de profondeur encore. Peut-être dans certains de nos travaux balaye-t-on parfois un peu trop rapidement des éléments de contextes socio-économiques que l'on suppose parfaitement bornés et connus de nos conseillers ou des personnes en responsabilité auxquelles nous nous adressons. Pourtant on ne gâche probablement jamais rien à trop (re) dévoiler. Car oui au-delà de l'aspect tridimensionnel des ruptures que nous connaissons donc dans le champ du travail, de l'emploi et de la formation, on en vient presque parfois à neutraliser certains aspects durablement détériorés du marché du travail et qui pèsent ici de toute leur force : on peut penser au chômage de masse, à certains niveaux de rémunérations, aux formes de l'emploi... Remobiliser et finement objectiver de telles réalités dans ce type de travail peut paraître une redondance inutile ; mais peut-être cela donne-t-il encore plus de pertinence et surtout de profondeur aux préconisations.

Ces quelques nuances exprimées, on ne peut toutefois que se féliciter des préconisations tout à fait opérationnelles et largement à la mesure des enjeux qui sont avancées. Elles sont équilibrées car pourraient permettre à la fois :

- une revalorisation de l'effort de formation mis en oeuvre par les employeurs,
- un meilleur accompagnement des publics fragilisés,
- le renforcement d'un dialogue « multipartite » cohérent,
- d'atteindre et recouvrir des objectifs et moyens dont l'exécutif régional pourrait aisément se saisir.

Il demeure donc pour tous les acteurs engagés dans ces processus un long travail de conviction appuyé sur les dispositifs ici préconisés. Car peut-être plus que jamais les individus doivent **être formés** : employeurs et services RH doivent être plus que jamais incités à le faire pour maintenir la compétitivité de leur entreprise. Peut-être plus que jamais aussi les individus doivent **se former** pour anticiper et évoluer dans ce contexte socio-économique à plus d'un titre donc disruptif.

**C'est ainsi parce qu'elle a su se saisir de l'ensemble de ces dimensions et des complexités qu'elles supposent pour une part significative que les collègues 3 & 4 voteront cette contribution.**



Après un premier volet consacré aux demandeurs d'emploi, ce deuxième volet de la contribution « Former pour travailler » aborde les enjeux plus spécifiques aux actifs en emploi, fragilisés par les mutations du travail sous l'effet des évolutions techniques, économiques et organisationnelles.

La montée en compétences des salariés par la formation constitue un facteur déterminant de la compétitivité des économies européennes.

Pour répondre à ces enjeux, il est tout d'abord nécessaire d'identifier les freins à la formation, tant du point de vue des salariés, que des employeurs, en tenant compte des effets de la Loi de 2014 sur les objectifs et les modalités de financement des politiques de formation en entreprise.

Il s'agit ensuite d'identifier les leviers mobilisables pour rendre les organisations « apprenantes » : envisager la formation continue comme un moyen de sécuriser les parcours professionnels, notamment des publics les plus vulnérables, nécessite de revisiter les pratiques formatives et les ingénieries de formation en renforçant en particulier l'articulation aux situations de travail.

**FORMATION CONTINUE FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE •  
MUTATION ECONOMIQUE • INGENIERIE DE LA FORMATION •  
COMPETENCE PROFESSIONNELLE •  
QUALIFICATION PROFESSIONNELLE • ACCES A LA FORMATION •  
COMPTE PERSONNEL DE FORMATION •  
CONSEIL EN EVOLUTION PROFESSIONNEL • SALARIE  
RÉGION AUVERGNE-RHÔNE-ALPES**

**CESER Auvergne – Rhône-Alpes / Lyon**

8 rue Paul Montrochet – CS 90051 – 69285 Lyon cedex 2  
T. 04 26 73 49 73 – F. 04 26 73 51 98

**CESER Auvergne – Rhône-Alpes / Clermont-Ferrand**

59 Bb Léon Jouhaux – CS 90706 – 63050 Clermont-Ferrand cedex 2  
T. 04 73 29 45 29 – F. 04 73 29 45 20

**[www.auvergnerhonealpes.fr/ceser](http://www.auvergnerhonealpes.fr/ceser)**