

# XXXIV<sup>e</sup> SESSION NATIONALE

**CONSTRUIRE DE NOUVEAUX ESPACES DE COOPÉRATION POUR AMÉLIORER L'EMPLOI, LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE**

OPPORTUNITÉS POUR LES ACTIFS (JEUNES, SALARIÉS, DEMANDEURS D'EMPLOI, SENIORS), LES ENTREPRISES ET LES TERRITOIRES ? DÉFIS POUR LES ACTEURS ?

**JUIN 2015 - JUIN 2016**



LA 34<sup>ÈME</sup> SESSION  
NATIONALE DE L'INTEFP  
EST COFINANÇÉE PAR LE  
FONDS SOCIAL EUROPÉEN



# CONSTRUIRE DE NOUVEAUX ESPACES DE COOPÉRATION POUR AMÉLIORER L'EMPLOI, LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

OPPORTUNITÉS POUR LES ACTIFS (JEUNES, SALARIÉS, DEMANDEURS D'EMPLOI, SENIORS), LES ENTREPRISES ET LES TERRITOIRES ? DÉFIS POUR LES ACTEURS ?

Au sein de l'Union européenne, le chômage demeure important, un tiers des chômeurs sont sans emploi depuis plus de deux ans et le chômage des jeunes reste très élevé. Environ la moitié des personnes qui travaillent exercent un emploi temporaire et près d'un quart travaille à temps partiel<sup>1</sup>. Face à la proportion de jeunes qui ne travaillent pas, ne font pas d'études et ne suivent pas de formation (les « NEET » : *neither in education, employment and training*)<sup>2</sup>, la Commission européenne a décidé de lancer l'initiative Jeunesse.

Parmi ses différentes orientations, le paquet Emploi, lancé en 2012, cible le développement de l'apprentissage tout au long de la vie, pour augmenter les chances de retrouver un emploi et d'occuper un poste mieux rémunéré.

Il cible également l'investissement dans les compétences, afin d'accroître la productivité et la compétitivité internationale, mais aussi d'obtenir une croissance durable et inclusive en Europe. A cet égard, l'UE accuse toujours un retard dans la maîtrise des compétences par rapport à des pays comme le Japon, le Canada, la Corée et les Etats-Unis.

Dans ce contexte, la *loi relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale*, votée au printemps dernier, procède à une réforme déterminante de l'organisation des politiques de l'emploi et de la formation.

Face aux enjeux complexes auxquels sont confrontés les actifs et les entreprises (accroissement des parts de marchés, gains de compétitivité, développement de l'emploi, qualité de l'emploi et des conditions de travail, sécurisation des transitions professionnelles et des parcours), elle instaure une nouvelle gouvernance associant Etat, Régions et partenaires sociaux visant à construire des réponses qui transcendent les approches monolithiques et prennent en compte les interfaces nécessaires. Il s'agit d'une opportunité majeure pour les actifs, les entreprises et les territoires, mais aussi d'un véritable défi pour les acteurs.

## 1/ UNE OPPORTUNITÉ POUR LES ACTIFS, LES ENTREPRISES ET LES TERRITOIRES

### • Soutenir les entreprises pour développer la compétitivité et l'emploi

Dans un contexte économique marqué par une forte concurrence à l'échelle mondiale, l'ensemble des acteurs doivent conjuguer leurs efforts pour soutenir les entreprises afin d'améliorer leur compétitivité et les accompagner de manière plus efficace lorsqu'elles sont confrontées à des mutations. Dans des situations d'urgence ou en cas de sinistre, cet accompagnement nécessite d'autant plus d'être réactif et cohérent pour élaborer des solutions adaptées. A cet effet, les approches structurantes par filière sont déterminantes.

Cette dimension collective de l'accompagnement s'entend selon deux logiques qui passent par la prise en compte du territoire et l'adaptation des compétences aux besoins des entreprises.

Il s'agit ainsi de contribuer à un environnement favorable au développement équilibré et durable des entreprises par une action sur la régulation économique et sociale adaptée.

### • Veiller à la qualité de l'emploi, des conditions de travail et du dialogue social

La qualité de l'emploi renvoie également à la qualité des conditions de travail. Il s'agit à la fois de prévenir et de réduire l'exposition aux risques professionnels et d'agir de façon organisée et optimisée.

La dynamisation de la négociation collective et l'amélioration du dialogue social constituent de ce point de vue également un facteur de cohérence sociale, d'amélioration des conditions de travail et de développement de la performance des entreprises.

### • Une nouvelle donne pour la Gestion des Ressources Humaines dans l'entreprise ?

Dans une économie de plus en plus ouverte sur le monde, le renouvellement accéléré de la production et de la distribution des biens et des services sollicite davantage l'initiative et la compétence de chacun des salariés qui aspirent à une meilleure maîtrise de leur évolution professionnelle.

Comment intégrer ces changements qui reposent largement sur les compétences et l'adaptabilité des équipes de travail ? Comment évoluer vers des organisations apprenantes qui placent les compétences au rang d'enjeu économique et social majeur et permettent aux salariés de travailler de façon coopérative et dans des conditions de bonne santé au travail<sup>3</sup> ?

Comment mettre en place une ingénierie diversifiée de l'allocation des ressources dédiées à la formation, conciliant logique d'investissement et de développement de la compétitivité propre à l'entreprise, apprentissage et alternance au service de l'intérêt général, prévention de l'inemployabilité et des ruptures professionnelles et « co-investissement » par les salariés eux-mêmes ? En passant à « l'obligation de former », comment alors penser la formation comme « un investissement immatériel » au bénéfice d'une politique de formation fondée sur une analyse du marché du travail de l'entreprise et de ses besoins de qualification de la main d'œuvre ? Comment ne pas limiter l'évaluation des politiques de formation à leur seule dimension volumétrique dans une logique de contrôle et de reporting, mais au contraire veiller à leur pertinence, leur efficacité et leur qualité ?

Comment dépasser les pratiques de « chasseur-cueilleur »<sup>4</sup> de certaines entreprises, qui recourent à l'utilisation de la main d'œuvre sans la faire progresser en compétences ni internaliser les conséquences collectives de leurs choix organisationnels ?

1. Commission européenne, octobre 2014.

2. Selon Eurostat, 14,5 millions de 15 à 29 ans étaient exclus du marché du travail et du système éducatif en Europe en 2011.

3. Yves Clot et Michel Gollac, *Le travail peut-il devenir supportable ?*, Ed. Armand Colin, octobre 2014.

4. cf. Olivier Mériaux, « la stratégie du jardinier », la fabrique de l'industrie, mars 2013.

# CONSTRUIRE DE NOUVEAUX ESPACES DE COOPÉRATION POUR AMÉLIORER L'EMPLOI, LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

OPPORTUNITÉS POUR LES ACTIFS (JEUNES, SALARIÉS, DEMANDEURS D'EMPLOI, SENIORS), LES ENTREPRISES ET LES TERRITOIRES ? DÉFIS POUR LES ACTEURS ?

- **Un enjeu majeur : l'accès, le maintien et le retour à l'emploi**

En France, dans un contexte de chômage de masse persistant et de croissance atone, la part des formations qualifiantes est de seulement 11%<sup>5</sup>, l'une des plus basses d'Europe, avec un niveau insuffisant d'éducation et de formation en France, difficulté à laquelle s'ajoute de fortes disparités dans l'accès à la connaissance selon le type d'entreprise, le statut professionnel, le sexe ou l'âge. A l'instar des résultats établis par les études de l'*OCDE*, les inégalités sont également fortes en matière de compétences de base des adultes selon le niveau de qualification et l'on constate une diminution rapide des compétences avec l'âge.

Un rapport publié récemment<sup>6</sup> indiquait qu'en France, « la tentation est forte de faire de la formation professionnelle, non pas un instrument actif de réduction des inégalités et de renforcement de la compétitivité, mais la *voiture-balai* du modèle social français », alors même que les mutations socio-économiques affectent l'ensemble des secteurs et des filières de l'industrie et des services, dans un mouvement permanent, et que s'engage aujourd'hui une importante réforme territoriale.

Transposant l'accord interprofessionnel conclu par les partenaires sociaux le 14 décembre 2013, *la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale* engage une réforme structurelle.

Face à un système complexe en matière de financement, de dialogue social et de catégorisation des actions de formation, le risque pourrait être de ne se concentrer que sur une approche organisationnelle, « bureaucratique » dirait certains, au détriment de véritables stratégies de développement par la formation.

Or, pour répondre aux enjeux économiques et à l'évolution des compétences, l'objectif est à la fois de développer l'envie de se former des salariés et de fournir aux entreprises un outil au service de leur performance. Il est aussi de réorienter les fonds de la formation professionnelle vers ceux qui en ont le plus besoin, les demandeurs d'emploi, les salariés les moins qualifiés, les jeunes en alternance, les salariés des petites entreprises.

A l'évidence, la mise en œuvre de la loi réinterroge tous les acteurs et dispositifs de la formation professionnelle. Elle met en place une nouvelle coordination de l'action de l'Etat, de la région et des partenaires sociaux.

## 2/ UN DÉFI POUR LES ACTEURS

- **Le dialogue social : un enjeu clef**

Pour favoriser l'accès, le maintien et le retour à l'emploi non seulement au sein de l'entreprise, mais aussi en dehors (branche, territoire, niveau national), développer la formation professionnelle, améliorer la qualité de l'emploi et les conditions de travail notamment en référence au nouveau Plan Santé au Travail (PST), la place d'un dialogue social revivifié affichant clairement sa préférence pour l'emploi et s'attachant aussi à faire progresser les facteurs de compétitivité, interroge.

Les négociations sur les engagements en matière de développement de l'emploi que sous-tend la mise en œuvre du Pacte de Responsabilité participent d'une dynamique de discussions sur les convergences d'intérêt entre la performance de l'entreprise et l'amélioration des conditions d'emploi et de travail des salariés. Quelle place réelle pour les partenaires sociaux qui, au niveau national et territorial, tentent d'élaborer conjointement des réponses aux grands enjeux économiques et sociaux (sécurisation des parcours professionnels, formation professionnelle, dialogue social...) avant même que le législateur n'intervienne dans ces champs.

Comment le dialogue social peut-il par exemple mieux contribuer à la qualité des politiques RH dans les entreprises, notamment à travers un dialogue renouvelé sur le plan de formation ou par exemple l'abondement du compte personnel permettant d'octroyer des heures de formation supplémentaires aux salariés peu qualifiés ?

- **Une gouvernance unifiée et élargie aux partenaires sociaux**

*La loi du 5 mars 2014* implique un mode nouveau de pilotage ou de régulation visant à rendre cohérente et efficace l'action dans le champ de la formation professionnelle par un pilotage à quatre (Etat, région, entreprises, syndicats). Cette nouvelle gouvernance doit contribuer à assembler l'ensemble des politiques relatives à l'emploi, à l'orientation et à la formation professionnelle tout en prenant en compte les enjeux du développement économique. L'état reste l'autorité responsable de la politique nationale de l'emploi. La formation professionnelle des jeunes, des adultes et le service public régional de l'orientation constituent un bloc homogène de compétences pour les régions. La formation des salariés est de la responsabilité des partenaires sociaux.

A cet égard, le *Comité national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle* (CNEFOP) a désormais, en tant que seule instance nationale, la responsabilité du suivi des politiques publiques de l'emploi et de la formation professionnelle, et étend son champ d'action au suivi de l'orientation professionnelle, levier déterminant pour l'insertion des publics fragiles dans le marché du travail et l'évolution professionnelle des salariés.

5. Insee, octobre 2013.

6. *Rapport sur la formation professionnelle-Entrer et rester dans l'emploi : un levier de compétitivité, un enjeu citoyen*, terra nova, juin 2014.

# CONSTRUIRE DE NOUVEAUX ESPACES DE COOPÉRATION POUR AMÉLIORER L'EMPLOI, LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

OPPORTUNITÉS POUR LES ACTIFS (JEUNES, SALARIÉS, DEMANDEURS D'EMPLOI, SENIORS), LES ENTREPRISES ET LES TERRITOIRES ? DÉFIS POUR LES ACTEURS ?

Ayant pour objectif d'adapter la politique de formation et de l'emploi aux caractéristiques des territoires, le nouveau *Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle* (CREFOP) est l'instance unique de gouvernance, avec la mise en place d'un bureau quadripartite, lieu de concertation qui rassemble l'Etat, la région et les partenaires sociaux.

Partage de diagnostic, dialogue afin de coordonner les actions et les différents outils et dispositifs, mise en commun des financements, évaluations régionales et consolidation au niveau national sont donc autant de défis dans la mise en œuvre de cette nouvelle gouvernance.

Comment, au-delà de la nouvelle répartition des rôles de chacun, aboutir à un pilotage partagé qui décloisonne le fonctionnement traditionnel par silos et mette en synergie les complémentarités pour une meilleure efficacité de l'action collective ? Comment articuler les dynamiques descendantes (impulsions centrales) et ascendantes (impulsions venant des acteurs locaux) par une organisation adéquate, s'appuyant sur des *dispositifs charnières* ?

## • Mettre en œuvre l'action territoriale par la synergie et la complémentarité des acteurs

Au sein des territoires, les enjeux sont en priorité le développement de l'emploi et la recherche de compétitivité, mais encore le soutien aux TPE/PME, le rapprochement entre le système d'éducation et l'entreprise, la cohérence entre éducation initiale, éducation supérieure et formation, la pertinence et la réactivité de l'offre de formation, le rôle et la valeur ajoutée des OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé)... Ces différentes préoccupations n'imposent-elles pas aux différents acteurs de veiller à investir à temps dans des dispositifs pertinents compte tenu des évolutions économiques, de confronter en permanence les ressources engagées aux résultats obtenus.

7. Travaux de la *mission accompagnement et anticipation des mutations économiques*, rapport « *Mutations socio-économiques et territoires : les ressources de l'anticipation* » sous la direction de Jean-Pierre Aubert.

8. Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Comment plus largement se saisir des bons leviers de coopération ? Mettre en cohérence les processus RH des entreprises et les politiques publiques en matière d'emploi, de formation professionnelle, de développement économique et d'innovation, encore trop souvent traitées en « tuyaux d'orgue » sans vision d'ensemble ? Comment développer la coopération interentreprises permettant de mutualiser des actions innovantes ?

L'enchevêtrement des dynamiques à l'œuvre déplace ainsi le centre de gravité des enjeux vers la proximité, qu'il s'agisse de l'insertion et de la formation des jeunes, en particulier par l'apprentissage, de la formation et du reclassement des demandeurs d'emploi, notamment par la qualité des parcours vers l'emploi, du maintien ou du retour à l'emploi des seniors, mais aussi en amont du conseil en évolution professionnelle, de l'accès aux formations.

De manière opérationnelle, comment mettre en synergie les outils de gestion dont disposent les différents acteurs ? Comment mettre en œuvre des dispositifs « capacitants » qui leur permettent de surmonter les obstacles liés à la mise en œuvre des mécanismes et des règles en s'appropriant les ressources nécessaires à leur échelle ?

Comment tendre également vers une vision dynamique et anticipatrice des mutations économiques qui aujourd'hui inscrit de manière incontournable l'action sur le territoire dans une logique de *GPEC territoriale*<sup>8</sup> pour l'accompagnement des mobilités et des transitions professionnelles. Comment mettre en œuvre des compétences transférables au service à la fois de la performance des entreprises et des parcours individuels ?

## À TRAVERS UNE ORIENTATION INTERNATIONALE AFFIRMÉE, LA 34<sup>ème</sup> SESSION NATIONALE DE L'INTEFP,

propose une large mise en perspective de ces questions, dans un cadre privilégié, sans lien direct avec un enjeu de prise de décision ou de négociation, par un processus collectif d'échanges et de réflexions.

### > VOUS ÊTES :

- responsable d'un syndicat de salariés,
- responsable d'une organisation professionnelle, chef d'entreprise, directeur(trice) opérationnel(le) (ressources humaines, développement durable, etc), directeur(trice) ou président(e) d'association,
- cadre supérieur d'une administration de l'État, d'une collectivité territoriale, d'une structure publique ou para-publique,
- élus, journalistes.

### > VOUS DÉSIREZ PRENDRE PART À :

- une démarche active qui prend en compte la diversité des intérêts et des points de vue,
- une analyse pluridisciplinaire qui conjugue interventions de spécialistes et pratiques des acteurs sociaux,
- une réflexion collective qui s'appuie sur une expertise de haut niveau, des visites d'entreprises, un champ élargi d'expériences analysées, des éclairages internationaux comparatifs.

### > VOUS VOULEZ PARTICIPER À UNE DÉMARCHE ACTIVE QUI :

- prenne en compte la diversité des intérêts et des points de vue,
- se fixe pour objectif un travail d'analyse et de capitalisation ainsi que l'élaboration de propositions et de préconisations sur le thème traité,
- vise un développement personnel,
- participe de la promotion du dialogue social.

## DEVENEZ AUDITEUR DE LA 34<sup>ÈME</sup> SESSION NATIONALE

Vous rejoindrez un groupe composé de trente responsables institutionnels et acteurs sociaux, de deux parlementaires et d'un journaliste. Vous participerez à un échange original de pratiques et d'idées susceptibles de conduire à une nouvelle mise en perspective du sujet.

### > LE CONSEIL SCIENTIFIQUE DE LA 34<sup>ÈME</sup> SESSION NATIONALE

- composition en cours\*

### > L'INSTITUT NATIONAL DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

- Marie-Hélène ANSELME, Responsable de projet, INTEFP
- Bernard BAILBE, Directeur, INTEFP
- Christiane GROS, Assistante, INTEFP
- Katia PONTAL-COGNE, Responsable de projet, INTEFP
- Daniel XIRAU, Responsable Pôle partenariats, INTEFP

### > PRISE EN CHARGE FINANCIÈRE:

- les frais d'hébergement, de séjour et de déplacements se rapportant au déroulement de la session sont entièrement pris en charge par l'INTEFP,
- le dépôt d'un dossier de candidature ne donne lieu à aucun frais d'inscription.

### > SÉLECTION DES CANDIDATS:

- la session s'adresse à des personnes sélectionnées en raison de leurs motivations réelles à participer à ces travaux ainsi qu'au regard des responsabilités exercées,
- la sélection des candidats s'effectue au vu du dossier ci-joint. Celui-ci peut également être retiré à l'adresse suivante :

### DANS UN CYCLE DE 5 MODULES

→ MODULE 1	INTEFP À MARCY L'ÉTOILE	du 29 juin au 2 juillet 2015
→ MODULE 2	INTERNATIONAL (Canada, Corée, USA**)	du 3 au 11 octobre 2015
→ MODULE 3	FRANCE	du 23 au 26 novembre 2015
→ MODULE 4	EUROPE (Allemagne, Royaume-Uni**)	du 23 au 30 janvier 2016
→ MODULE 5	INTEFP À MARCY L'ÉTOILE	mars 2016

\*Attention, pour les modules 2 et 4, ces dates tiennent compte des temps de transports (samedi et/ou dimanche).

\*\* À valider.

### AVEC UN COLLOQUE DE RESTITUTION AU MOIS DE JUIN 2016

#### INSTITUT NATIONAL DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Christiane GROS

1498 route de Sain Bel - BP 84 - 69280 Marcy-l'Étoile

Tél. 04 78 87 49 88 - Fax 04 78 87 47 00

E-mail: [christiane.gros@travail.gouv.fr](mailto:christiane.gros@travail.gouv.fr)

- Les dossiers de candidatures doivent être retournés à la même adresse avant **le 23 mars 2015**.
- Les candidatures sont traitées dans la limite des places disponibles. 30 places sont prévues, réparties en 3 collèges:
  - État et collectivités territoriales,
  - syndicats,
  - employeurs.
- La liste définitive des personnes retenues pour participer à la session est établie par l'INTEFP (jury de sélection le 7 avril 2015).

### > ENGAGEMENT DES CANDIDATS:

- Les candidats s'engagent expressément à participer à tous les modules de la session et à respecter la charte des auditeurs qu'ils doivent parapher et transmettre à l'INTEFP avec leur dossier de candidature.