

Une nouvelle Loi sur la Formation. Et maintenant ?

par Alain Meignant¹

I. LES VRAIS ENJEUX

Il y a des années maintenant que la formation a été décrite comme un atout stratégique dans la compétition économique. En France, une nouvelle réforme se met en place en 2009, alors que la précédente de 2004 n'est pas encore tout à fait digérée.

Des notions nouvelles sont apparues, comme le parcours de professionnalisation ou le DIF. Une insistance particulière – et pertinente- est portée sur la mise en cohérence de divers dispositifs, en plus de la formation proprement dite, comme le bilan de compétence, la VAE, etc..., dans une politique globale de gestion des emplois et des compétences. Comme tous les changements, celui-ci donne aux acteurs concernés l'occasion de redéfinir leurs approches et leurs pratiques.

La loi est un élément important du décor, mais l'essentiel est ailleurs. L'excellence des organisations, leur compétitivité, la satisfaction de leurs clients ou de leurs usagers sont de plus en plus liées à la compétence des hommes et à leur capacité d'innovation. Il serait donc dangereux de ne considérer la formation que comme une sorte de « taxe » que l'entreprise paierait avec autant d'enthousiasme que ses cotisations sociales obligatoires, parce que c'est la loi et qu'il faut bien s'y soumettre. Il serait absurde de ne voir dans ces textes que des exigences formelles à respecter (qui ne manquent pas !²), en perdant de vue la finalité de la formation: assurer de manière durable la compétitivité de nos entreprises et l'employabilité des salariés. Le changement à opérer n'est pas un changement de procédures, mais un changement de vision.

Nous sommes en phase terminale d'un cycle long de développement. Ce qui caractérise la situation en 2009, est la simultanéité des crises, qui touche tous les pays, certains extrêmement brutalement. Crise financière en 2008 avec l'éclatement des aberrations d'une création de valeur déconnectée de l'économie réelle, et ses effets redoutables sur l'activité et l'emploi. Crise énergétique avec les perspectives de l'après-pétrole et les dangers géo-politiques de la transition. Crise technologique avec notamment l'utilisation d'Internet dans des secteurs de plus en plus nombreux de l'économie, de la conception à la commercialisation. Crise alimentaire, avec le renchérissement de produits de première nécessité qui provoque des troubles sociaux parfois graves. Crise démographique, interne aux pays développés (financement des retraites, renouvellement des générations, appel compensatoire aux immigrés) et entre les pays vieillissants et ceux dont la jeunesse aspire à trouver sa place. Crise écologique enfin avec la remise en cause de modèles de développement générateurs de gaspillages et de pollution, et les perspectives annoncées de réchauffement climatique. Et sans doute aussi crise morale qui réinterroge les valeurs sur lesquelles sont fondées les sociétés humaines, et les modèles que les sociétés libérales proposent aux pays en développement.

L'issue de ces crises profondes dont les effets se renforcent les uns les autres reste incertaine. Elles touchent de plein fouet tous les pays, dont chacun fait jouer ses atouts (matières premières, technologies, sécurité financière, puissance militaire, etc...) pour s'en sortir le mieux possible. Rappelons cette phrase d'A. de Geus : « *« La capacité à apprendre plus vite que ses concurrents est pour l'entreprise le seul avantage compétitif durable »* ». C'est d'une certaine façon ce qu'affirmaient en 2000 les quinze États alors membres de l'Union européenne, en définissant la stratégie dite de Lisbonne dont l'objectif était formulé en ces termes : faire de l'Union européenne « *l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde d'ici à 2010, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale* ».

Beau projet, vision perspicace. Mais on peut dire que la réalité est loin des ambitions, ce qu'une évaluation à mi-parcours, menée en 2004-2005 sous la direction du néerlandais Wim Kok, a clairement démontré. Sur cette base, la Commission européenne en 2005, écrit que « *les performances de l'Europe se sont écartées de celles de ses concurrents ailleurs dans le monde. Leur productivité a augmenté plus rapidement et ils ont davantage investi dans la recherche et le développement. Il nous reste encore à mettre en place les structures nécessaires à une meilleure anticipation et une meilleure gestion du changement au sein de nos économies et de nos sociétés ...* » et propose un ensemble de mesures permettant un recentrage sur la croissance et l'emploi. Parmi ces mesures, la formation, suivant le point 24 des recommandations du Parlement

¹ Consultant en management des ressources humaines. Auteur de « Manager la formation » 8^{ème} édition 2009. ED. Liaisons. www.alain-meignant.com

² On ne peut vraiment pas dire que les promoteurs de ces textes aient fait un effort abusif pour les rendre clairs et accessibles à ceux qui sont supposés en profiter : les salariés et les entreprises !

Européen : « que la révision à mi-parcours place l'éducation et la formation, l'amélioration du capital humain, ainsi que la formation tout au long de la vie, au cœur de la stratégie de Lisbonne ». Ceci se traduit par un ensemble de programmes (Erasmus) et de réformes, (comme la hiérarchisation LMD dans les cursus universitaires), mais ne peut pas se substituer aux initiatives des pays sur les problèmes qui leur sont propres.

Sur le sujet qui nous occupe, deux questions (au moins) sont extrêmement préoccupantes en France. La première : plus de 150 000 jeunes sortent chaque année du système scolaire sans qualification (un peu moins de 20%). Les statistiques 2006 de la journée d'appel de préparation à la Défense montrent que 11,7% des jeunes hommes ont de graves difficultés de lecture³. Le Ministère de l'Education Nationale, pourtant concerné au premier chef par cette question, était étrangement absent des débats sur cette réforme. La réforme de 2009 prévoit un prélèvement pouvant aller jusqu'à 13% sur les sommes collectées par les OPCA, eux-mêmes fortement restructurés dès 2010, pour « sécuriser » les parcours professionnels. La seconde: la situation de l'emploi, et la culture du diplôme, grippent les mécanismes de promotion sociale qui étaient l'un des objectifs majeurs du législateur de 1971 dans la première Loi française sur la formation.

Ce qui est sûr, cependant, est que nous ne trouverons pas des solutions en prolongeant les modes de pensée et les solutions d'hier. Certes, ce qu'on appelle souvent la « mise à niveau » est nécessaire. Mais n'investissons pas en formation sur les métiers d'hier, mais sur ceux qui répondront aux enjeux d'aujourd'hui et de demain. Et soyons créatifs dans les formes de cet investissement. Ne nous enfermons pas dans une vision étriquée de la formation des adultes qui ne serait qu'un réaménagement anecdotique de la salle de classe traditionnelle.

II. 100 000 PERSONNES À TEMPS PLEIN, POUR QUEL RÉSULTAT ?

Pour répondre à ces enjeux, les entreprises françaises ont consacré, en 2005 (dernières données Dares disponibles), 10,5 milliards d'euros à la formation. Ces chiffres placent la France dans une petite moyenne des pays européens (et surtout des 15 avant élargissement), alors qu'elle est le pays qui a la législation la plus sophistiquée en ce domaine⁴. En incluant toutes les dépenses (fonctionnaires, chômeurs, apprentissage), la France consent pour la formation professionnelle un effort financier de 1.5% du Produit intérieur brut, relativement stable dans le temps.

Les dépenses des entreprises, après être montées régulièrement jusqu'en 1993 (elles atteignaient alors 3.29% de la masse salariale, stagnent ou diminuent, des évolutions de dépenses, descendant en 2005 à 2,92 % (dernier chiffre connu). Les dépenses des grandes entreprises ont globalement diminué, passant en dessous de la barre des 4 %. Est-ce l'effet d'une rationalisation de dépenses ou le symptôme d'un doute sur l'efficacité ? 3 570 000 salariés des entreprises ont suivi des formations représentant au total 162 millions d'heures de formation, soit environ 100 000 personnes en formation à temps plein (en arrondissant à 1620 heures le temps de travail annuel par personne pour faciliter le calcul). Ces sommes et ce temps ont-ils été bien utilisés ? Bien managés ? Cette grosse entreprise de 100 000 personnes, supposée produire de la compétence est-elle aussi productive qu'elle le devrait ?

Les interrogations stimulantes et les chantiers passionnants à conduire pour répondre à cette question, et surtout pour préparer l'avenir dans le décor que nous avons planté plus haut, ne manquent pas pour les professionnels de la formation. Il faut y ajouter la montée des possibilités pédagogiques liées aux nouvelles technologies, comme par exemple celles du web 2.0., et la tendance qui se dessine à externaliser au moins une partie de la gestion de la formation. Il faudra prendre en compte les conséquences de la régionalisation de la formation sur l'orientation des aides qui pourront être apportées aux entreprises dans leurs efforts de développement des compétences. Bien sûr, il n'y a pas de réponse globale. Il y a, comme dans tous les domaines d'activité, des bonnes et des mauvaises pratiques, des innovateurs et des routiniers, des réussites et des échecs, de la création de valeur et des gaspillages. Il y a aussi des acteurs impliqués et des bureaucrates.

Les réponses appropriées ne pourront venir que d'une intégration profonde des DRH et des responsables de la gestion des compétences et de la formation dans la dynamique de développement de l'entreprise.

³ Le taux d'illettrisme serait selon l'INSEE de 9% de la population française, soit un peu plus de 3 millions de personnes. En dehors du fait que ces chiffres sont très élevés pour un pays développé comme la France, il est inquiétant de constater que le taux constaté pour les jeunes hommes (supposés formés par l'école de la République) est supérieur à celui de la moyenne de la population. Des études antérieures ont montré que 30% des illettrés étaient au chômage.

⁴ En Grande-Bretagne qui est, avec les pays scandinaves, le pays où les entreprises consacrent le plus de ressources à la formation en Europe, 36 % des salariés travaillent dans des entreprises impliquées dans le processus de certification Investors in People qui certifie l'engagement dans le développement du personnel. Ce processus est volontaire, et non imposé par la loi.