



Propositions 2014 de l'ANDRH

**Emploi des jeunes et formation tout au long
de la vie : quelles responsabilités ?**

- > L'emploi des jeunes et l'alternance
- > La formation tout au long de la vie

En partenariat avec :



LesEchos





Édito

Alors que le chômage touche plus de 10 % de la population active, dont un quart de jeunes de moins de 26 ans, plus de 400 000 emplois resteraient non pourvus en France. Le manque de candidats adaptés aux besoins des entreprises est même considéré comme un frein structurel à l'emploi des jeunes par près d'un DRH sur deux* !

Au vue de ce constat paradoxal, l'ANDRH a choisi pour thème de ses Assises 2014 : **l'emploi des jeunes et la formation tout au long de la vie.**

Assurer la continuité entre la formation initiale et l'insertion professionnelle suppose une collaboration entre l'entreprise et le système éducatif, systématisée, dans une logique de co-développement. Nous proposons, notamment, que **l'alternance** – voie royale pour rapprocher le monde du travail et celui de l'enseignement – devienne **un standard d'éducation pour l'ensemble des jeunes et des établissements d'enseignement.**

Maintenir et développer ensuite les compétences des salariés afin de préserver leur emploi actuel ou futur et permettre à l'entreprise une plus grande adaptabilité aux mutations économiques et sociales est, par ailleurs, un enjeu majeur en termes de gestion des ressources humaines. Nous pensons qu'**une co-construction entreprise/salarié du nouveau compte personnel de formation (CPF)** est essentielle pour rendre ce dernier réellement acteur de son parcours professionnel. Le collaborateur pourrait ainsi débloquer de manière anticipée son plan d'épargne entreprise – plus de 100 milliards d'euros y sont bloqués ! – et son compte épargne temps, pour financer une part de sa formation.

Jean-Christophe Sciberras
Président national de l'ANDRH

* Étude sur l'emploi des jeunes, ANDRH-Inergie, 2014.

Sommaire

L'emploi des jeunes et l'alternance

➤ AXE 1

Systematiser la collaboration entre monde de l'entreprise et celui de l'education, dans une logique de co-developpement des jeunes 7

PROPOSITION 1

Pour les enseignants 8

PROPOSITION 2

Pour les conseillers d'orientation 8

PROPOSITION 3

Pour les jeunes 8

PROPOSITION 4

Pour l'entreprise 9

➤ AXE 2

Generaliser l'alternance comme constitutive du parcours de formation 10

PROPOSITION 5

Generaliser l'alternance 11

PROPOSITION 6

Favoriser l'accueil des jeunes 11

PROPOSITION 7

Developper le e-learning 11

PROPOSITION 8

Valoriser les tuteurs 12

PROPOSITION 9

Simplifier les dispositifs d'alternance des jeunes 12



La formation tout au long de la vie

PROPOSITION 10

Considérer la formation comme un investissement

16

PROPOSITION 11

Assurer un co-investissement entreprise/salarié
dans la construction du CPF

17

PROPOSITION 12

Favoriser l'accès à la formation pour les salariés des TPE-PME

18

PROPOSITION 13

Développer le dialogue social sur la formation

18

PROPOSITION 14

Donner plus de lisibilité sur les métiers

19

L'emploi des jeunes et l'alternance

Afin de disposer de données récentes et objectives concernant l'emploi des jeunes et l'alternance, l'ANDRH – en partenariat avec Inergie – a conduit, début 2014, une enquête ciblée auprès d'un panel de 167 DRH et professionnels de la fonction, représentatifs du monde des services (46 %), de l'industrie (41 %) et du secteur public (8 %).

Celle-ci fait apparaître trois constats majeurs :

- 1 L'emploi des jeunes est un enjeu pour 2 entreprises sur 3 : 54% des entreprises déclarent « vouloir augmenter la part d'alternants » ;
- 2 Le manque de candidats sur les métiers en tension (400 000 postes non pourvus) constitue une difficulté majeure, notamment au sein des filières techniques ou dites de production ;
- 3 La complexité administrative des dispositifs fait l'unanimité contre elle.

Par ailleurs, la part des jeunes dans les recrutements du panel ne cesse de s'affaiblir (1/3 en 2013 contre 1/2 en 2011) alors que la question de l'emploi des jeunes figure depuis très longtemps au cœur des débats nationaux. Il s'avère donc plus que jamais impératif de conduire des actions concrètes et ciblées aux résultats évaluables.

Dans ce cadre, l'ANDRH effectue plusieurs propositions organisées en deux axes majeurs :

- > **AXE 1** Systématiser la collaboration entre l'entreprise et l'éducation des jeunes, dans une logique de co-développement
- > **AXE 2** Stimuler l'alternance et simplifier les dispositifs d'alternance.

➤ **AXE 1** Systématiser la collaboration entre le monde de l'entreprise et celui de l'éducation, dans une logique de co-développement des jeunes

L'accès à l'emploi des jeunes se caractérise par un taux de chômage important et un nombre de décrocheurs en croissance chaque année (135 000 décrocheurs en 1986, 180 000 actuellement). Or le décrochage n'est pas une fatalité : l'Allemagne, par exemple, compte quatre fois moins de décrocheurs et la tendance est à la résorption.

En conséquence, le monde de l'éducation et le monde de l'entreprise doivent intensifier leur coopération pour endiguer et réduire le décrochage scolaire.

Seul cet effort conjoint permettra aux jeunes de mieux connaître les métiers et les besoins de l'entreprise, ce qui contribuerait à éviter les orientations par défaut, source de démotivation et d'échec scolaire.

Ce rapprochement est d'autant plus nécessaire qu'en période de tensions économiques et sociales, la France se prive aussi de talents « tués dans l'œuf ».

L'intensification du décloisonnement entre le monde de l'entreprise et celui de l'éducation s'affirme donc comme un enjeu majeur. En parallèle, la promotion de l'alternance, à tous les niveaux d'études et dans tous les domaines s'impose comme un moyen incontournable pour stimuler l'emploi des jeunes et réduire les besoins professionnels non pourvus.

Les propositions concernent les quatre acteurs essentiels : enseignants conseillers d'orientation, jeunes et entreprises.

Proposition 1

Pour les enseignants

- **Instaurer un module « connaissance du monde du travail »** dans les cursus de formation initiale ;
- **Mettre en place un stage en entreprise**, tous les cinq ans, assorti d'une formation consacrée aux « évolutions récentes du monde du travail », afin de rester connecté à une réalité économique très évolutive.

Proposition 2

Les conseillers d'orientation constituent une véritable clé de voute du décroisement. Il convient donc de développer leur rôle et leur offrir les moyens d'agir en tant que « passeurs convaincus » entre le milieu de l'enseignement et le monde professionnel.

Pour les conseillers d'orientation

- **Insérer des passages en entreprise de type « formation / action »** dans leurs parcours professionnels (au minimum trois semaines par an) à l'issue desquels ils rendraient un mémoire de propositions destinées à développer l'employabilité des jeunes, mémoire intégré dans leurs évaluations annuelles ;
- **Prévoir chaque année l'organisation conjointe d'une rencontre métiers** au sein de l'établissement.
- **Recruter des conseillers d'orientation** connaissant le monde de l'entreprise.

Proposition 3

Il est indispensable d'initier le plus tôt possible, les jeunes aux codes du monde professionnel ainsi que de rendre accessible à tous l'accès à des stages véritablement significatifs.

Pour les jeunes

- **Systématiser les stages en entreprises** (1 semaine à 6 mois) dans tous les cursus de formation, contenus, durée et types d'entreprises adaptés selon les niveaux et les types de cursus. En seconde, devenue classe d'orientation, le mois de juin actuellement inoccupé devrait être l'occasion d'un stage d'un mois en entreprise ;

→ **Évaluer chaque stage** (via un jury mixte : école / entreprise) dans tous ses aspects (technique / intégration...) et systématiser l'évaluation du stage dans le processus d'obtention du diplôme ;

→ **Favoriser l'accès des jeunes au stage et à l'insertion professionnelle** par des **jumelages** de proximité entre établissements d'enseignement et entreprises.

Les jeunes n'étant pas égaux du point de vue des réseaux familiaux et personnels, il importe, notamment par des démarches de types « jumelages ou parrainages », de leur offrir la possibilité d'accès à des milieux professionnels les plus larges et adaptés.

Proposition 4

Pour l'entreprise

→ **Comptabiliser les dépenses liées à l'accueil des enseignants, conseillers d'orientation et jeunes** qui doivent véritablement être considérées comme un investissement amortissable. Compte tenu de l'effort d'accueil nécessaire, elles devraient faire l'objet d'un crédit d'impôt ;

→ **Généraliser les formations « accueil et tutorat des jeunes »** au sein des équipes ;

→ **Prendre en compte les actions d'accueil et de tutorat** pour les évaluations annuelles des collaborateurs concernés ;

→ **Intégrer les critères « accueil et tutorat des jeunes » dans le bilan annuel** développement durable de l'entreprise. Il s'agit d'un véritable engagement sociétal qui, à ce titre, revêt une pleine légitimité pour figurer au sein des bilans développement durable.

L'action des collaborateurs qui s'impliquent dans les démarches de tutorat, d'accueil et d'insertion des jeunes doit être valorisée et considérée comme une compétence reconnue dans son parcours et son évolution professionnelle. Pour ce faire, lors des entretiens annuels, ce type d'action doit être systématiquement pris en compte.

➤ **AXE 2** Généraliser l'alternance comme constitutive du parcours de formation

L'apprentissage constitue encore trop souvent une orientation par défaut, à la différence de certains pays tels l'Allemagne, qui se situe parmi les meilleurs en termes de taux d'actifs. Ce constat concerne beaucoup les métiers manuels et techniques, alors qu'en parallèle les entreprises expriment de véritables besoins non satisfaits pour ces types de métiers.

À cet égard, la France ne compte plus que 350 000 apprentis, essentiellement masculins et répartis dans les TPE et PME, alors que l'Allemagne compte 1 500 000 apprentis, répartis dans les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs, avec une proportion de filles bien plus élevée qu'en France.

Pourtant l'enquête réalisée sur l'emploi des jeunes en début d'année a montré que **les DRH plébiscitent l'alternance, et notamment l'apprentissage.**

En conséquence, il nous apparaît décisif et possible de développer fortement l'alternance en France.

En Allemagne, la situation s'avère beaucoup moins académique : le métier importe plus que le diplôme. Ce regard plus ouvert valorise ainsi l'apprentissage, véritable accès au métier proprement dit. Cette valorisation prendra d'autant plus corps qu'elle sera accompagnée de mesures favorisant l'accès au logement et au transport des alternants.

Proposition 5

Généraliser l'alternance

→ **Faire de l'alternance un standard d'éducation pour l'ensemble des jeunes et des établissements d'enseignement.** Les entreprises mobiliseront des capacités d'accueil en conséquence. Le versement de la taxe d'apprentissage sera réservé aux établissements qui proposent à leurs élèves des contrats d'apprentissage.

Proposition 6

Favoriser l'accueil des jeunes

→ **Affecter une fraction du 1 % logement aux alternants** afin de les aider à louer un logement à proximité de l'entreprise d'accueil ;

→ **Financer un tiers du permis de conduire** des alternants.

Proposition 7

Développer le e-learning

→ **Dématérialiser la formation classique** quand la matière s'y prête pour simplifier l'organisation du temps des alternants. Cette démarche permettrait de réduire notablement les difficultés liées à l'absence de moyens de transport ;

Proposition 8

Valoriser les tuteurs

→ **Stimuler les systèmes apprenants de l'entreprise et reconnaître le rôle des référents** en tant que coordonnateurs des parcours professionnels :

- reconnaissance et valorisation du rôle et des compétences des référents par une formation spécifique, par une prise en compte de ce rôle dans l'évaluation ainsi que par un abondement du Compte personnel de formation (CPF) ;
- formalisation et respect des processus RH d'intégration du jeune : définition du parcours d'accueil, rapport d'étonnement, entretien de fin de période d'essai.

Proposition 9

Simplifier les dispositifs d'alternance des jeunes

→ **Fusionner les contrats** : un seul contrat d'alternance par la fusion des contrats d'apprentissage et de professionnalisation dont la distinction n'est pas claire ;

→ **Assouplir les modalités de rupture du contrat d'apprentissage** en la permettant par « insuffisance avérée » ; supprimer la voie lourde de la rupture par le conseil des prud'hommes ;

→ **Appliquer aux trois fonctions publiques le taux de 5 % d'accueil des jeunes en alternance**, alors que le taux d'accueil actuel est dérisoire ;

→ **Décharger les PME de l'ensemble des opérations administratives** liées à l'alternance et à l'apprentissage.

La formation tout au long de la vie

Remettre la formation au cœur de la stratégie de l'entreprise, simplifier les dispositifs pour une plus grande adaptabilité et une réduction des inégalités d'accès à la formation ainsi que promouvoir et responsabiliser le salarié : telles sont les principales ambitions de la réforme de la formation professionnelle en cours, entérinée par l'Accord National Interprofessionnel du 13 décembre 2013 et par la loi du 5 mars 2014.

La pierre angulaire de cette réforme est la création d'un **compte personnel de formation** (CPF) : universel, individuel et intégralement transférable. C'est une **innovation importante** que l'ANDRH soutient.

L'autre grande nouveauté est, pour les entreprises, la substitution d'une contribution unique à l'ancienne obligation légale qui enfermait la formation professionnelle dans un carcan administratif et fiscal, avec une définition restrictive de la formation.

L'objectif est donc bien d'améliorer un système jusque-là « focalisé sur les moyens, au détriment des finalités, la dépense obligée plutôt que l'investissement » selon les termes mêmes de Michel Sapin, ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue social lorsqu'il a présenté le projet de loi relatif à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale devant l'Assemblée nationale.

Pour apprécier la vision de ses adhérents sur cette réforme de formation, l'ANDRH a lancé une enquête* dont les principaux enseignements sont les suivants :

- La formation demeure essentielle dans les politiques RH pour plus de **67 %** des entreprises ;
- Les principales difficultés prévisibles de mise en œuvre de la réforme sont centrées sur la gestion du CPF et les formations éligibles à ce nouveau dispositif ;
- **65 %** des entreprises considèrent que la réforme aura un impact sur leur budget formation ;
- **94 %** des répondants indiquent que les formations à distance représentent encore moins de **25 %** des formations, même si celles-ci sont en croissance constante depuis trois ans.

Les défis d'une vraie réforme de la formation sont clairement posés : un dispositif adapté tant aux politiques d'emploi au niveau collectif territorial, par secteur d'activité ou par entreprise qu'au niveau individuel du souhait légitime d'évolution professionnelle de chacun.

* Enquête réalisée en ligne en mars 2014 auprès des professionnels de la fonction RH, membres de l'ANDRH ; échantillon répondant de 208 DRH.

Proposition 10

Considérer la formation comme un investissement de long terme pour la compétitivité de l'entreprise

L'effort de simplification pour les entreprises devrait encourager la formation à être un levier de compétitivité, lui permettant une plus grande adaptabilité aux mutations économiques et sociales. D'une charge administrative et fiscale, la formation doit devenir un outil au service de la compétitivité.

- **Aborder une fois par an** dans l'agenda des organes de gouvernance de l'entreprise (conseils de surveillance, conseils d'administration...) le « **business plan du capital humain** », dont la formation et le développement des compétences constitueraient une composante majeure ;
- **Modifier les normes comptables et financières** de façon à considérer les dépenses de formation comme un investissement amortissable et non, comme trop souvent, une variable d'ajustement budgétaire ;
- **Intégrer la politique formation dans une GPEC de long terme** (au-delà des 3 ans actuels) permettant d'anticiper les mutations technologiques, économiques et sociales en faisant de la formation un investissement décisif au service de la performance durable de l'entreprise.

Proposition 11

Assurer un co-investissement entreprise/salarié dans la construction du compte personnel de formation

L'enjeu essentiel en termes de gestion des ressources humaines est de rendre les salariés acteurs de leurs parcours professionnels, en répondant tant aux besoins de l'entreprise en termes de compétences qu'à l'objectif de rendre actifs les salariés dans leurs parcours, notamment en suscitant l'appétence des salariés les moins qualifiés.

→ **Mobiliser le Compte personnel de formation** au titre du co-investissement salarié/entreprise, en l'ouvrant à tout type de formation, y compris celles relevant du plan de formation (dès lors qu'elles sont qualifiantes et/ou certifiantes) pour ne pas reproduire les difficultés vécues avec le DIF, dont les conditions d'utilisation étaient restrictives et qui était donc sous-utilisé. Il convient d'**intégrer dans les formations** éligibles au CPF et visant à acquérir un socle de connaissances et de compétences, **les formations aux langues et à l'informatique** visées par des certificats reconnus. Enfin, l'ANDRH encouragera auprès de ses adhérents la signature d'accords comportant un abondement en heures du CPF, en contrepartie d'un élargissement des formations relevant de ce dernier ;

→ **Permettre au salarié de débloquer de manière anticipée son plan d'épargne entreprise ou son compte épargne temps pour co-financer la formation.** Des sommes considérables – 100 milliards d'euros – sont bloquées dans les plans d'épargne entreprise et il serait légitime que le salarié puisse, sans attendre cinq ans, en utiliser une part pour co-financer une action de formation.

Proposition 12

Favoriser l'accès à la formation pour les salariés des TPE-PME

Un des dernières enquêtes du Cereq montre bien qu'en 2010, comme les années précédentes, l'investissement en formation augmente avec la taille de l'entreprise : seulement 58 % des entreprises de 10 à 19 salariés sont formatrices alors qu'elles le sont quasiment toutes au-delà de 250 salariés.

- **Permettre aux TPE/PME** et à leurs salariés d'accéder à un conseil financé par les branches professionnelles pour **définir leur plan de formation professionnelle** ;
- **Affirmer le rôle du conseil en évolution professionnelle auprès des salariés des TPE/PME**, qui interviendra pour proposer des actions de formation, en lien avec l'entreprise.
- **Favoriser l'émergence de RH à temps partagé** en permettant la mutualisation des compétences en gestion des ressources humaines (par le biais de groupements d'employeurs, des chambres de commerces et d'industrie, des chambres de métiers ou des syndicats d'employeurs...) : **L'ANDRH est prête à engager des expérimentations avec ses adhérents** ;

Proposition 13

Développer le dialogue social sur la formation de façon à mesurer efficacement l'effort réel global de formation

Aucune compétitivité durable ne peut être acquise sans un dialogue social de qualité. Forte de cette conviction qui l'anime de longue date, l'ANDRH considère que la négociation du plan de formation prévue par la réforme en cours est une avancée pour des relations sociales équilibrées.

- **Négocier en vue de conclure des accords** les plus larges sur les orientations stratégiques en matière de formation et d'emploi, la formation étant un sujet qui rassemble souvent un large consensus avec les organisations syndicales ;
- **Simplifier la logique de construction du plan de formation** en ne distinguant plus les formations d'adaptation au poste de travail et les formations de développement des compétences, distinction assez artificielle et mal comprise ;
- **Aborder dans la négociation la question de l'utilisation des nouvelles technologies** pour favoriser la formation à distance, dispositif performant qui a fait ses preuves.

Proposition 14

Donner plus de visibilité sur les métiers pour que la formation professionnelle soit un véritable levier d'accès, de maintien et de retour à l'emploi

Si l'on veut que l'objectif d'une réforme de la formation qui donnerait aux salariés et aux demandeurs d'emploi de vraies perspectives d'évolution et aux entreprises les moyens d'accroître leur compétitivité soit atteint, il est indispensable d'avoir une meilleure visibilité sur les besoins en emplois et compétences.

→ **Investir principalement les branches professionnelles de ce rôle de veille et d'information prospective sur les métiers.** En revanche, l'ANDRH s'interroge sur l'apport réel des régions sur les réponses adaptées aux besoins en formation des entreprises sur un territoire : à un moment où le mille-feuille territorial est remis en question, l'ANDRH estime que le rôle des régions en matière de formation ne correspond à aucune logique claire, que les compétences qui leur ont été dévolues n'ont guère prouvé leur pertinence et que, à l'époque de la mondialisation, les niveaux nationaux et européens devraient être privilégiés.

→ **Confier dès lors aux branches professionnelles et à leurs OPCA une véritable animation sur les besoins en formation**, croisant les travaux de leurs différents observatoires pour une véritable GPEC.



ANDRH
Association Nationale des DRH

Association nationale
des directeurs des ressources humaines
5, avenue Bertie Albrecht, 75008 Paris
tél. : 01 56 88 18 28

www.andrh.fr