



**HAL**  
open science

# Accompagner les parcours de professionnalisation des salariés : de l'identification des enjeux aux pistes pour l'action

Olivier Mériaux

► **To cite this version:**

Olivier Mériaux. Accompagner les parcours de professionnalisation des salariés : de l'identification des enjeux aux pistes pour l'action. Formation et territoire, 2008, 12, pp.31-41. halshs-00657565

**HAL Id: halshs-00657565**

**<https://shs.hal.science/halshs-00657565>**

Submitted on 6 Jan 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Accompagner les parcours de professionnalisation des salariés : de l'identification des enjeux aux pistes pour l'action**

Olivier MERIAUX<sup>1</sup>

### **Introduction**

Marquant une nouvelle étape dans l'évolution du système de formation continue fondé au début des années 1970, l'Accord National Interprofessionnel de décembre 2003 « relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle » poursuit deux objectifs essentiels : rendre le salarié partie prenante de la construction de son parcours professionnel et favoriser la reconnaissance de l'expérience.

Ces objectifs prennent tout leur sens avec la notion de professionnalisation qui suppose de ne plus considérer la compétence comme une « matière finie », mais comme un « stock » de connaissances s'alimentant en permanence tout au long du parcours de la personne sur le marché du travail. En corolaire, les partenaires sociaux signataires de l'accord reconnaissent une responsabilité individuelle accrue, les salariés devant devenir « acteurs » du développement de leurs compétences. Mais pour qu'ils y parviennent, encore faut-il pouvoir leur proposer des trajectoires individualisées d'évolution professionnelle, mobilisant des ressources formatives de type nouveau ainsi que des garanties, en contrepartie équilibrée des "nouveaux risques" liés aux mutations des situations de travail. Cette logique fait voler en éclat la conception d'un plan de formation conçu comme une succession d'actions de formation. La formation n'est plus qu'un moyen, parmi d'autres<sup>2</sup>, pour sécuriser un individu et non un emploi.

Alors que la formation en alternance a longtemps été considérée en France comme une collusion suspecte entre formation et production, l'accord interprofessionnel de 2003 marque donc une évolution significative. Au travers des contrats et des périodes de professionnalisation, les partenaires sociaux reconnaissent une égale dignité aux différentes modalités d'accès au savoir et notamment l'importance des situations de travail formatrices ainsi que leurs capacités à produire des savoirs équivalents à ceux obtenus par les "stages de formation".

---

<sup>1</sup> Olivier Mériaux est chercheur à Sciences Po (UMR Pacte, Grenoble), actuellement mis à disposition du groupe Amnyos Consultants. L'essentiel des idées exposées ici repose sur des travaux conduits par le groupe Amnyos Consultants et sur les réflexions développées avec Jean Raphaël Bartoli, son fondateur, décédé en juin 2007. Ce texte est aussi un hommage à sa mémoire et à son travail.

<sup>2</sup> Les autres ressources constitutives du parcours de professionnalisation sont : le conseil en orientation, la VAE, la valorisation des compétences, la formation en situation de travail, le tutorat, le management qualifiant....

La notion de parcours de professionnalisation reconnaît ainsi au travail une valeur pédagogique distincte de l'action de formation. Mais sauf à rester une pure rhétorique, son déploiement concret suppose de renouveler toute l'ingénierie de la construction et de l'évaluation de la compétence. Elle nécessite *a minima* de renforcer la personnalisation des parcours, de moduler les durées de formation et d'en modulariser les contenus, de déterminer le bon "chaînage" des séquences de formation en fonction des caractéristiques des individus.

En se penchant, dans un premier temps, sur le cadre juridique de la formation et son évolution récente, on fera apparaître que la logique même du parcours de professionnalisation exprime une théorie d'action nouvelle, en rupture avec les cadres traditionnels de la formation et de l'orientation professionnelles. Longtemps conçu en référence au format rigide du « stage de formation », le droit de la formation professionnelle offre désormais aux exigences de la « logique parcours » des points d'appui et des éléments de facilitation. Qu'il soit l'œuvre des partenaires sociaux ou le fait des pouvoirs publics, le droit de la formation a pourtant depuis 2003 dessiné les critères distinctifs du parcours : une combinatoire personnalisée et contractualisée de manière souple, mobilisant des dispositifs déjà existants (séquences de formation modulaire personnalisés, VAE, bilan de compétence, tutorat, DIF...), en vue d'accéder à l'emploi et/ou à une qualification reconnue.

Dans un second temps, on argumentera que si les principes de la sécurisation des parcours professionnels peinent à se concrétiser aujourd'hui – pour les salariés et encore davantage pour ceux qui restent aux franges du marché du travail – c'est en grande partie à cause du déficit des fonctions d'accompagnement : déficit des moyens consacrés mais surtout déficit d'innovation socio-pédagogique et organisationnelle. On examinera dans un troisième temps quelques uns des principes majeurs qui nous semblent ressortir des initiatives innovantes observables aujourd'hui, visant à renforcer la place de l'entreprise comme instance d'accompagnement des parcours.

### *I. Les cadres juridiques: la lente reconnaissance de la notion de parcours<sup>3</sup>*

Le concept même de parcours remet fortement en cause les logiques institutionnelles sur lesquelles a été bâti notre système d'orientation et de formation. Avant de penser « sécuriser » ou « accompagner » les parcours dans ou vers l'emploi, il convient donc au préalable de donner une réelle consistance juridique à la notion de parcours.

Jusqu'à présent, c'est dans le droit conventionnel de la formation que la notion de parcours professionnel trouve ses points d'ancrage juridique les plus sûrs. Le corpus juridique issu de l'ANI du 5 décembre 2003 et des textes qui s'y rattachent est sans doute aujourd'hui le plus élaboré, sans pour autant pouvoir être considéré comme opérationnel. Le concept de parcours est en effet évoqué à plusieurs reprises dans l'ANI du 5 décembre 2003. Dès le préambule, les signataires soulignent l'importance de favoriser la personnalisation des parcours de formation. Cette thématique

---

<sup>3</sup> Nous reprenons ici les éléments d'analyse produits dans le cadre du rapport au groupe de travail sur la contribution de la formation professionnelle à la sécurisation des parcours, Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie (février 2008)

apparaît ensuite dans le cadre de l'évolution de la notion d'action de formation : les partenaires sociaux souhaitent favoriser l'individualisation des parcours de formation, la formation en situation professionnelle ainsi que l'usage des nouvelles technologies éducatives (article 2-2). Enfin, la personnalisation est reprise dans le titre 3 relatif à la professionnalisation. Chaque contrat ou période doit être mise en œuvre sur la base d'une personnalisation des parcours de formation, en fonction des connaissances et des expériences de chacun des bénéficiaires.

L'accent mis par l'ANI de 2003 sur l'individualisation et la personnalisation des parcours de formation **s'est répercuté à des degrés divers dans les instruments paritaires. Ainsi les partenaires sociaux ont-ils en 2006 explicitement redéfini les missions des fonds en charge de la gestion du Congé Individuel de Formation (Fongecif) autour de cette idée** : « proposer à tout salarié qui souhaite élaborer un projet professionnel individuel les mesures d'accompagnement de leur « parcours professionnels ». Les pouvoirs publics ont quant à eux apporté une contribution essentielle à la reconnaissance de la notion de parcours en révisant les conditions d'imputabilité des dépenses de formation et en **reconnaissant, au-delà du stage et de l'action de formation, les parcours individuels et personnalisés** comme catégories imputables au titre du financement de la formation par les entreprises. La circulaire DGEFP du 14 novembre 2006 texte prévoit ainsi que les parcours doivent faire l'objet d'une programmation globale, chaque personne suivant ensuite un cheminement individualisé qui ne comprend pas forcément l'ensemble des modules et étapes prévues, en fonction de son niveau ou de sa progression personnelle. D'autre part, il est également prévu que de tels parcours doivent faire l'objet d'une formalisation contractuelle préalable à leur mise en œuvre, dont le bénéficiaire individuel doit avoir connaissance.

Plus récemment, la thématique du parcours « sécurisé » a constitué le fil conducteur de la négociation sur la « modernisation du marché du travail ». Même s'il devra être complété et précisé sur bien des aspects, l'ANI du 21 janvier 2008 marque le franchissement d'une étape supplémentaire dans l'adaptation du droit du travail aux enjeux de sécurisation des mobilités professionnelles. Le terme de « parcours » est utilisé à une vingtaine de reprises dans le texte de l'accord, associé à l'insertion, la formation, la mobilité professionnelle et géographique, la GPEC, la rupture du contrat de travail, la portabilité des droits. **Il comporte de nombreuses dispositions de principe qui permettent d'espérer un renforcement de la prise en compte des principes et objectifs de la sécurisation des parcours dans les politiques de formation.**

**Concernant les parcours des salariés**, l'accord souligne que « le développement des compétences des salariés constitue un élément déterminant pour leur évolution de carrière. Il contribue à l'atteinte de l'objectif visant à permettre à chaque salarié **de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle** » (...) (Article 6 alinéa 1). « Pour permettre aux **salariés d'être acteurs** de leur déroulement de carrière et favoriser leur engagement dans le développement de leurs compétences et de leur qualification, il convient qu'ils puissent disposer d'outils susceptibles de **les aider dans la construction de leur parcours professionnel** » (...) (Art. 6 alinéa 3).

**Il est encore trop tôt néanmoins pour apprécier la consistance juridique précise de ce texte. D'une part il importe de souligner que l'accord ne crée pas un « droit au parcours » opposable par tout salarié à son employeur** (à l'instar du droit aux congés payés ou du droit au congé individuel de formation) ou à une collectivité publique **mais un droit procédural du parcours**. Celui-ci se compose des droits d'initiative donnés au salarié à des moments déterminés de sa vie professionnelle et des obligations de procédures et de moyens mis à la charge de l'employeur ou d'un régime conventionnel de garanties sociales (assurance chômage, assurance formation...). D'autre part, la négociation sur les classifications, pourtant décisive pour donner un contenu juridique concret aux concepts d'évolution professionnelle, de carrière, de qualification, de compétences transférables évoqués par ailleurs dans l'accord du 21 janvier n'est pas davantage citée. Or à défaut de cette articulation, l'une des dispositions les plus prometteuses de l'accord – « *permettre à chaque salarié de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle* » (art. 6 al 1) – ne pourra rester que du registre de l'incantation.

## ***2. Le « chaînon manquant » de la fonction d'accompagnateur de parcours***

Ce risque de l'incantation est aujourd'hui bien réel. Aussi populaire soit-elle dans les discours politiques ou syndicaux, la sécurisation des parcours ne se concrétise en effet que dans des pratiques trop embryonnaires, qui demandent à être développées pour donner aux actifs les ressources et compétences nécessaires pour faciliter leur évolution professionnelle.

Le constat vaut pour les parcours de mobilité « subis » comme pour les parcours de mobilités « choisis ». Les premiers restent particulièrement exposés aux défaillances de coordination entre intervention de l'entreprise – notamment dans le cadre des procédures de ruptures du contrat de travail pour motif économique – et action publique. Aujourd'hui le bilan qui est fait des dispositifs de reclassement des salariés révèle largement la très grande difficulté (pour ne pas dire l'incapacité) des mesures à accompagner positivement les transitions entre le chômage et l'emploi, renforçant les inégalités entre les publics les plus diplômés ou qualifiés et ceux qui ne disposent que d'un faible bagage valorisable sur le marché du travail.

**Dans le contexte d'affaiblissement des « marchés du travail internes »** de l'entreprise, la gestion des mobilités choisies dépendra, dans de nombreux cas, de la capacité à "équiper" les individus pour leur permettre d'évoluer professionnellement dans des organisations mobiles. Les difficultés sont ici d'un autre ordre, et se concentrent essentiellement sur le fait que les entreprises, dans leur immense majorité, restent bien incapables de concrétiser la « promesse de l'employabilité » (à défaut d'une promesse de sécurité de l'emploi), qui tend à occuper une place centrale dans le contrat implicite qu'elles proposent à leurs salariés.

La quasi totalité des accords de branche conclus depuis 2004 se réfère à la notion de « parcours de formation » et font une place à l'individualisation de la gestion des parcours professionnels. Mais au niveau de l'entreprise, **la définition opérationnelle de parcours de professionnalisation reste l'apanage de quelques grands groupes.**

Un bilan réalisé fin 2007 sur un échantillon d'entreprises ayant négocié un accord sur la formation professionnelle montre que la plupart des accords se sont avant tout concentrés sur la mise en œuvre du DIF, de l'entretien professionnel et du Plan de formation<sup>4</sup>. Ils ont finalement peu traité du thème de la professionnalisation, ou alors pour reprendre les dispositions générales contenues dans les accords de branche. La période de professionnalisation reste bien souvent, pour les responsables de formation, une catégorie de financement et non une modalité pédagogique permettant de construire des parcours de formation individualisés, qui articulent plusieurs temps et plusieurs modalités d'acquisition. De même, les outils permettant de construire des parcours – les bilans de compétences, le passeport formation ou la VAE – restent des sujets relativement peu évoqués. La problématique des parcours est parfois affichée comme un objectif dans certains groupes (comme en attestent les préambules de certains accords<sup>5</sup>) mais a été toutefois peu traduite dans les faits, à quelques exceptions notables près.

Pour accéder ou pour évoluer sur le marché du travail, le chaînon manquant pour concrétiser la logique de parcours nous semble être l'absence d'une fonction "d'accompagnateur de parcours" dotée des compétences et moyens adéquats. Cette fonction est aujourd'hui généralement mal identifiée, peu outillée, peu valorisée, alors qu'elle est essentielle à l'organisation des parcours et à la réduction des risques de transitions. L'analyse de cas d'initiatives innovantes dans ce domaine montre que les investissements d'ingénierie sont particulièrement nécessaires sur les prestations dans les phases de diagnostic et de choix :

- il s'agit d'une part de permettre à toute personne d'accéder à l'information sur les métiers, le marché du travail, l'évolution de l'emploi dans le périmètre de mobilité – géographique et fonctionnelle – qui est le sien. L'objectif est de garantir la transparence, la pertinence et l'accessibilité des informations utiles à la connaissance de la situation de l'emploi et des enjeux de son évolution.
- Il s'agit en second lieu de **permettre aux individus d'analyser leurs acquis et d'identifier leurs besoins**. L'objectif est d'aider chaque personne à se connaître, à analyser ses points faibles, ses atouts, ses potentialités. Cette prestation est essentielle : elle conditionne la capacité de l'individu à déduire ses besoins d'un choix à effectuer.
- Les initiatives qui visent spécifiquement l'aide au diagnostic et au choix **s'efforcent également de permettre aux individus d'identifier des ressources et des prestations mobilisables**. La finalité est ici de permettre à tout individu de repérer les acteurs, dispositifs, interlocuteurs susceptibles de lui apporter une aide dans le cadre de son parcours.

---

<sup>4</sup> Cf. l'étude réalisée par Circé-Amnyos pour le compte de la CFDT sur la mise en œuvre de la réforme de la formation dans les entreprises, septembre 2007.

<sup>5</sup> L'accord de groupe **AREVA** précise que « l'entreprise souhaite faciliter la mise en œuvre de parcours professionnels, répondant aux attentes des salariés et de l'entreprise. »

L'accord signé au sein du groupe **SFR** s'engage quant à lui « à contribuer à l'évolution professionnelle de chacun de ses collaborateurs, en garantissant à chacun, les moyens et l'accompagnement en adéquation avec son projet professionnel. »

- Enfin, certains dispositifs visent à aider les individus à **effectuer un choix raisonné d'orientation**, et à leur permettre de sélectionner les composantes du parcours à mobiliser en fonction de ce choix. Les pratiques d'orientation professionnelle sont dès lors conçues pour être moins "directives" qu'antérieurement. L'idée dominante est celle que **l'individu doit se déterminer lui-même** : il s'agit alors de l'aider à se représenter, de la manière la plus exhaustive possible, la façon de "*faire des choix pour son orientation*" et à définir des priorités pour son développement personnel et professionnel.
- D'autres types d'ingénierie d'accompagnement du parcours peuvent concerner l'aide au déclenchement et la mise œuvre, qu'il s'agisse d'aider les individus à préparer les transitions, solliciter des interlocuteurs et accéder aux prestations, ou de les aider à évaluer et à ajuster le déroulement des prestations dont ils sont bénéficiaires.

Si les acteurs de l'entreprise et des politiques publiques d'insertion et de formation ont commencé à développer des pratiques intéressantes à cet égard, il reste que la fonction d'accompagnement ne connaît à ce jour aucune définition juridique opérationnelle validée. Pour faciliter et généraliser ces avancées, il serait dans tous les cas utile que la fonction d'accompagnement soit dotée d'une définition juridique permettant sa reconnaissance en tant qu'élément consubstantiel à la notion de parcours. Il faudrait également que soit garantie la « neutralité » de l'accompagnement par rapport à l'orientation vers les prestataires de formation ou de services utiles à la réalisation du parcours. Cela suppose également, sur un plan plus technique mais essentiel à la concrétisation opérationnelle dans les politiques publiques, que cette fonction soit finançable dans le droit commun, ce qui suppose de dépasser l'unité d'œuvre actuelle de la commande publique de formation (heure/stagiaire) et de déterminer des modalités d'achat adaptées.

### *3. Faire de l'entreprise l'instance accompagnante : à quelles conditions ?*

Dans l'entreprise, l'accompagnement des parcours de professionnalisation des salariés implique un renforcement significatif des moyens consacrés au tutorat et surtout une évolution sensible de son contenu<sup>6</sup> Le tutorat de professionnalisation doit encadrer la mise en place d'actions de formation "en situation de travail", visant non seulement à permettre au salarié l'obtention d'un diplôme ou d'une qualification, mais également lui permettant de s'appropriier pleinement un métier et la façon dont ce dernier est exercé dans l'entreprise.

Exigeant pour l'entreprise et pour ceux qui en ont la charge, ce tutorat de professionnalisation combine participation à la conception du parcours de professionnalisation (du chaînage des différentes actions), aide à l'intégration à l'environnement professionnel, transmission de compétences professionnelles en

---

<sup>6</sup> Cf l'étude d'Amnyos « Elaboration d'un guide pratique à l'usage du tuteur » 2005

situation de production accompagné. Il suppose également, de la part du tuteur et de l'entreprise, une certaine capacité à coordonner les acteurs du parcours de professionnalisation et à évaluer les acquis du parcours de professionnalisation.

**Les démarches « d'entreprise apprenante » systématisent la logique d'accompagnement du parcours d'évolution qualifiante des salariés** en mobilisant prioritairement les ressources formatives internes de l'entreprise : plutôt que "d'acheter" un stage de formation, l'entreprise est aidée à construire le parcours de formation le plus adapté à ses besoins. L'action de formation est réalisée par l'encadrement de l'entreprise ou par une fraction de salariés chargés de transmettre à d'autres salariés des savoir-faire. Dans cette démarche, un intervenant extérieur (cabinet conseil ou intermédiaire) joue un rôle d'accompagnateur de dispositif, met à disposition de l'entreprise des outils pédagogiques afin que la formation interne puisse se dérouler dans de bonnes conditions. L'organisme de formation, quant à lui, exécute la partie de la formation qui ne peut être exercée par l'entreprise elle-même.

Privilégiant des réponses formatives adaptées aux P.M.E. (formation en situation de travail, formation ouverte et à distance, mise en place de "Centres ressources" internes, outils multimédia), **la démarche "Entreprise Apprenante" transfère aux entreprises des compétences nouvelles qui facilitent l'accès de nombreux salariés à la formation.** Elle repose sur la responsabilisation de l'encadrement de proximité, agit sur l'organisation de travail et développe la compétence collective de l'entreprise. Elle tend à instaurer des rapports de type nouveau entre l'échelon managérial et les salariés de l'entreprise.

Peu d'entreprises ont aujourd'hui pris à bras le corps les exigences de la logique de parcours et mis en place l'ingénierie et les ressources d'accompagnement indispensables. Celles qu'ils l'ont fait sont généralement des entreprises de grande taille, qui disposent des moyens adéquats, et qui dépensent davantage en formation que la moyenne. Une fois encore, les moyens de la formation continue tendent à se concentrer sur les segments de la population active déjà les mieux dotés, accentuant les écarts entre les individus. Il importe donc particulièrement que l'action publique parvienne à enrayer cet « effet-Matthieu », en incitant davantage et en soutenant les entreprises et particulièrement pour les PME, qui sont « par construction » des espaces productifs dans lesquels le formalisme de « l'action de formation » rencontre ses limites les plus évidentes.

La nécessité de construire un double-accompagnement, des salariés via un tutorat de professionnalisation, et de l'entreprise elle-même dans son rapport à l'offre de formation, ressort fortement des initiatives que nous avons pu analyser dans le cadre de différentes missions. **De nombreux outils existent en effet pour accompagner les entreprises dans une meilleure gestion des parcours des salariés,** notamment les dispositifs d'appui à la GPEC et les instruments créés au plan interprofessionnel par les accords sur la formation professionnelle (bilans de compétences et entretiens). **Mais de nombreux efforts restent à faire pour élargir l'utilisation de ces ressources aux entreprises qui en ont le plus besoin, c'est-à-dire les PME et TPE.** La mise en



œuvrer ces instruments suppose une capacité prévisionnelle et des compétences, notamment en termes d'ingénierie des ressources humaines, dont la plupart des entreprises sont largement démunies.

Doter les individus de compétences et les accompagner ne répond qu'à une partie des enjeux de sécurisation des parcours. Les financeurs de la formation professionnelle ont souvent appris à leur dépens que l'investissement dans la formation des jeunes ou des salariés peut rapidement être dilapidé, si les organisations de travail n'offrent pas des conditions adéquates pour utiliser les compétences, les valoriser, les reconnaître, les adapter à l'évolution des organisations et des technologies. Encore faut-il que les employeurs – entreprises privées ou administrations publiques – assument leurs responsabilités et possèdent eux-mêmes la capacité à gérer l'emploi et les compétences de manière adéquate. Or on sait bien que très peu de ces organisations de travail sont réellement capables de définir des stratégies de gestion des ressources humaines cohérentes, anticipatrices, dans lesquelles les politiques de formation peuvent s'inscrire. Même si le néologisme reste encore barbare, la construction de *l'employeurabilité* des entreprises – complément logique et indispensable à l'employabilité des personnes – constitue d'ores-et-déjà un véritable enjeu partagé par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux.

La construction de cette double fonction d'accompagnement des parcours de formation a des implications importantes en terme de structuration et de gouvernance du système. Les politiques de formation professionnelle parviennent d'autant mieux à sécuriser les trajectoires individuelles qu'elles sont pensées en lien avec l'évolution des emplois et des compétences et qu'elles prennent réellement en compte les qualifications facilement transférables. Or cette articulation n'a rien d'évident, dans un système d'action publique profondément structuré par l'opposition entre des approches « sociales » et « économiques » des politiques de formation, alors que le champ conventionnel est quant à lui organisé autour d'une culture, de normes et d'appareils qui privilégient la production de qualifications spécifiques.

Les politiques de formation professionnelle sont d'autant plus à même de contribuer à sécuriser les parcours que la production des qualifications s'articule à une analyse prospective des besoins d'emploi et de compétence à l'échelle d'un espace de mobilité pertinent (territoire, branche, filière, groupe). Les **enjeux de constitution d'une capacité prospective** à l'échelle adéquate sont ici majeurs. Dans ce type de démarche, l'une des conditions majeures identifiées par les porteurs des projets innovants dont nous avons eu connaissance au fil de nos missions réside **dans l'adaptation des modalités et des cadres du dialogue social**. Or sur ce plan, les politiques publiques ne peuvent qu'infléchir à la marge la structure des organisations représentatives, héritée d'une longue histoire d'hégémonie des branches de l'industrie, et une culture de la négociation très déficitaire pour aborder ces enjeux. En la matière tout au moins, l'accumulation de réformes structurelles ne suffit sans doute pas pour escompter des évolutions rapides.

