



Journées d'information et d'échanges de pratiques pour les conseils régionaux – 24 et 25 Novembre 2011 -
QUELLE SECURISATION DES PARTENARIATS, POUR UNE SECURISATION DES PARCOURS EN REGION ?

Rapprocher les innovations territoriales et les transitions professionnelles...

Le 17/11/2011

Paul Santelmann

Responsable de la Prospective à l'AFPA

Chargé d'enseignement à PARIS 1 et au CNAM

Quelles conditions pour des partenariats efficaces et durables en matière d'appui aux parcours professionnels des personnes et aux besoins des entreprises ?
Comment refonder un pacte de confiance autour des initiatives de terrain en matière de sécurisation des transitions professionnelles ?

Le défi de la sécurisation des parcours professionnels des moins qualifiés est intimement lié à la capacité des acteurs locaux à intégrer cette question dans celle des innovations technologiques et organisationnelles du système productif.

Sans réconciliation entre politiques sociales et dynamiques économiques les premières engendreront des logiques occupationnelles coupées des entreprises. Dans le champ de la flexicurité, les partenariats durables à construire devront nécessairement intégrer le monde de l'entreprise...

« La production de compétences met en effet en relation des acteurs nombreux et variés dont la désignation comme éléments du « système formatif » suppose des dévoilements, des reconnaissances et des acceptations de rôles difficiles à jouer. Il en va ainsi pour les personnels des entreprises, et en particulier pour l'encadrement dont la « fonction formative » au sein de structures organisationnelles renouvelées paraît essentielle. Il en va de même pour les techniciens œuvrant dans les zones innovantes de l'appareil productif. Ceux-ci deviennent des sources privilégiées d'accumulations de connaissances qu'ils pourront diffuser auprès d'autres acteurs, dont les enseignants. C'est finalement l'ensemble des catégories sur lesquelles l'équilibre du système éducatif/formatif français s'est historiquement construit qui se trouve remis en cause au même titre que les frontières entre la formation initiale et la formation continue, le formateur et le non-formateur, la formation qualifiante et la formation d'adaptation, le temps de production et le temps d'acquisition des connaissances. »¹

Les contributions suivantes ont été mises en ligne sur le blogue de la WEBTV AFPA -

<http://webtv.afpa.fr/>

¹ D'IRIBARNE (Alain), *La compétitivité, défi social, enjeu éducatif*, CNRS éditions, 1989, page 264



Les territoires, un creuset pour les innovations...

Un rapport du Conseil d'Analyse Economique (créativité et innovation dans les territoires – 4 mai 2010) réalisé par un groupe de travail, présidé par Michel GODET est l'occasion d'interroger le lien entre innovation et synergie territoriale.

L'angle d'attaque de cette question est, en effet, inhabituel comme en témoigne l'introduction du rapport qui fait état des avancées considérables en matière d'innovation permises par la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC). Or Internet et les réseaux sociaux qui se construisent sur le WEB ne font-ils pas tomber toutes les frontières territoriales et ne permettent-ils pas de dépasser les distances géographiques ?

Il est vrai que les innovations technologiques prolifèrent selon les espaces constitués par la mondialisation et semblent désormais se jouer des synergies locales. Or le rapport réintroduit le territoire dans sa fonction sociale d'appropriation et de traduction des innovations technologiques mais aussi de promotion des dynamiques d'innovation : « On peut faire avancer la science en accumulant et en croisant des connaissances, mais pour innover, il faut des hommes et des femmes imaginatifs, inventifs, voire légèrement « décalés », ou carrément excentriques. ». Cette condition nécessite des environnements pas seulement propices aux technologies mais aussi aux talents créatifs et aux pratiques sociales participatives.

Le rapport propose en réalité une réflexion, fondée sur des exemples concrets, sur les éléments qui, dans un territoire donné, sont favorables aux projets innovants. Là où les pôles de compétitivité s'articulent à la qualité de vie, là où les vocations exportatrices se combinent à l'attractivité des infrastructures sociales et culturelles locales.

De l'innovation abstraite permise par les réseaux du WEB on passe à l'innovation concrète ancrée dans des environnements de services contributifs à la créativité, à sa diffusion et à sa rentabilité économique et sociale. Cette approche remet en cause les conceptions strictement technologiques de l'innovation qui en sous-estiment les aspects sociaux, organisationnels, commerciaux ou administratifs... Le rapport permet donc d'interroger les stratégies dominantes en matière d'innovation et de bousculer quelques idées reçues comme l'attractivité de la France dont le mode de pensée dominant, colbertiste et centralisé, est un frein à une société fondée sur l'initiative, les dynamiques participatives et les transgressions socioculturelles.

Le rapport donne quelques chiffres-clef qui nous remettent les pieds sur terre : à chaque instant 95 % du parc automobile est à l'arrêt : cela n'induit-il pas de nouvelles conceptions de l'organisation sociale et économique ? Les auteurs tendent également à relativiser la tendance française à surestimer les innovations technologiques. Selon eux 20 % des innovations sont de source technique et 80 % de nature sociale, organisationnelle, commerciale, marketing ou commerciale. La réalité est plus nuancée : nombre d'innovations



combinent ces éléments comme le montrent les travaux de l'INSEE ² ce qui tend d'ailleurs à confirmer le diagnostic sous-jacent du rapport : les innovations efficaces sont systémiques ! L'illusion technologique est donc au cœur de la démonstration du rapport : « haute technologie ne rime pas forcément avec haute valeur ajoutée ». Cette approche tend à relativiser les innovations *high-tech* par rapport aux innovations *low-tech*.

Au-delà de l'intensité technologique des secteurs, le rapport plaide pour une nouvelle politique publique de soutien à la R&D ciblée sur les projets innovants issus du terrain fondés sur les communautés de pratiques, les processus participatifs ou les équipes projets... Le modèle classique de la R&D fait désormais problème et il faut dépasser l'équation dominante où il y a peu de créateurs entrepreneurs et peu d'entrepreneurs innovateurs. Réintégrer le développement technologique dans le débat social est peut-être la ligne de force du rapport au-delà de la question territoriale qui permet d'illustrer cette thèse : il n'y a pas d'innovation économique et technologique qui ne soit la résultante d'un contexte social facilitant.

Mais la question de fond que le rapport aborde de façon peut-être trop diplomatique, réside dans la faible contribution du système éducatif aux synergies innovantes. Le clivage entre chercheurs et entrepreneurs qui est un des fils rouges du rapport tient dans fondamentalement dans l'opposition entre théorie et pratique, savoir et action, bref dans notre tradition élitiste fondée sur une hiérarchie des connaissances où les savoirs d'action sont dévalués. Or l'innovation n'est-elle pas dans ses fondements d'abord une démarche fondée sur l'action et pas seulement sur les idées ?

Dans les recommandations du rapport, nombreuses sont celles qui interpellent le système de formation et son architecture fondée sur les cloisonnements disciplinaires. Ces cloisonnements sont une entrave forte aux innovations qui supposent généralement des transgressions disciplinaires, des combinaisons de technologies et des expérimentations concrètes. Cette spécialisation des savoirs freine notamment les innovations fondées sur l'appropriation des idées des autres comme le souligne le rapport. Celui-ci évoque notamment Apple qui n'a pas utilisé de technologies « maison » pour créer l'iPod mais qui a su maîtriser de façon pertinente l'usage de technologies développées ailleurs.

Les recommandations du rapport sont explicites : *organiser un désordre créateur, développer l'innovation participative, renforcer les liens et les partenariats entre les formations générales, techniques et professionnelles et les entreprises, développer un système d'évaluation de la responsabilité sociale de l'innovation (RSI)...*

Tout cela suppose une culture de l'innovation qui doit être promue précocement : *travailler dès l'école la question de la culture, de l'état d'esprit, de l'atmosphère qui entourent ceux qui voudraient oser et prendre des risques. Comment espérer voir des hommes et des femmes se lancer dans l'aventure entrepreneuriale sur un territoire si les modèles qui leur ont été inculqués dans leur plus jeune âge relèvent uniquement de la sécurité de l'emploi, de l'obéissance, du rejet de la prise de risque ?* Ce sont dans les coopérations autour de projets

² « 43 % des sociétés de 10 salariés et plus innove » - INSEE Premières n° 1314 – Octobre 2010



que le système de formation et les entreprises pourront dépasser les conceptions académiques du savoir et les conceptions gestionnaires de l'entreprise.

Formation des chômeurs et flexicurité

La revue du CEREQ (Formation Emploi n° 113 - janvier - mars 2011) aborde la question de « la flexicurité à l'aune des approches par les capacités » en rassemblant un certain nombre de contributions sur les pratiques en cours en Belgique, en Espagne et Argentine. Le Cereq interroge plus précisément l'efficacité de la formation tout au long de la vie dans la mise en œuvre des politiques de flexicurité. Une de ces contributions (Conter & Oriane) évalue la politique menée en Wallonie en matière de formation professionnelle des chômeurs.

La flexicurité apparaît pour les auteurs comme « une tentative de normalisation du passage par le chômage dans les trajectoires professionnelles ». Un passage qui doit être le plus bref possible, sécurisés sous l'angle de la prise en charge et porteur de rebond professionnel notamment par la formation. Pour les auteurs les textes européens privilégient un usage utilitariste et adaptatif de la formation qui doit à la fois accompagner la compétitivité des entreprises et l'employabilité (lien à l'emploi) des travailleurs. Cette approche critique s'appuie sur une vision plus large de l'usage de la formation notamment comme vecteur de l'épanouissement personnel et culturel des personnes.

Le regard porté par les chercheurs rejoint les autres travaux de la revue du CEREQ qui mettent en évidence le très faible effet des dispositifs de formation en matière d'employabilité ou de sécurisation des trajectoires. En ce qui concerne la Wallonie les auteurs concluent qu'en l'absence de création massive d'emplois salariés et indépendants le développement de l'employabilité individuelle des chômeurs n'a que peu d'effet sur leurs capacités (au sens de compétences). Cette tautologie ancienne qui nous rappelle que c'est l'emploi qui pilote l'embauche et non la formation n'apporte pas grand-chose au débat sur les objectifs des politiques de formation des chômeurs.

En fait, cette étude comme la plupart des études sur la formation réalisées par des « spécialistes » de l'emploi comporte de nombreuses lacunes :

- Pas de typologie des contenus de formation proposés aux chômeurs,
- Pas d'analyse des méthodes de formation mises en œuvre par les organismes de formation (combien sont-ils ? Quelles sont leurs caractéristiques ?)
- Pas d'analyse des liens des organismes de formation avec les entreprises,
- Pas d'analyse des méthodes d'analyse des supposés besoins de formation des chômeurs et des orientations qui en découlent,
- Pas d'éclairages sur les diagnostics de compétences des chômeurs,
- Pas d'analyse sérieuse des pratiques d'embauche des entreprises,
- Pas d'évaluation de l'efficacité intrinsèque des formations (quels modes d'évaluation de l'acquisition de savoirs ou de compétences ?),



- Pas d'enquête auprès des entreprises sur le regard qu'elles portent sur ces programmes de formation des chômeurs (sont-elle interrogées, associées en amont à des mesures?).

Sans analyse précise des caractéristiques des opérateurs et des organismes de formation et de leur apport aux entreprises en matière de prestations, il n'est pas possible d'évaluer le rapport de cause à effet entre formation et accès à l'emploi. De la même façon les représentations des stagiaires et employeurs sur les organismes de formation sont déterminantes pour situer les inflexions et les corrections à apporter aux politiques publiques de formation des publics en difficulté sur le marché du travail. Par ailleurs la standardisation des commandes publiques de formation génère une standardisation des réponses et une indifférenciation des organismes de formation. Paradoxe alors même que l'injonction d'individualisation nécessite au contraire une liberté des méthodes autour d'objectifs communs afin de pouvoir mener des évaluations comparatives de l'efficacité des pratiques des organismes !

Favoriser les mobilités professionnelles

L'être humain est polyvalent et pluri-compétent, ses capacités à apprendre sont infinies et sa capacité à combiner ses savoirs est également illimitée. Cela ne signifie pas que tout le monde peut et veut tout faire mais qu'il n'y a guère de limites cognitives aux apprentissages. Il y a par contre de nombreux obstacles à un développement optimal des individus qui tiennent aux inégalités sociales, à la division du travail et aux représentations qu'elles induisent y compris dans la conduite des politiques éducatives. C'est une des fonctions de l'orientation professionnelle que d'aider les personnes à surmonter ces obstacles.

Rappeler ces banalités n'est pas complètement inutile dans certains débats relatifs au fonctionnement du marché du travail et aux questionnements sur les potentiels d'évolution professionnelle des actifs. Objectivement, en dehors de cas minoritaires, la très grande majorité des personnes ayant été scolarisées jusqu'en 3ème et ayant déjà travaillé peut exercer un très grand nombre de métiers de base différents par le biais des différentes démarches d'apprentissage et de professionnalisation. Pour autant cette potentialité est soumise à des obstacles qui ne tiennent pas aux aptitudes et aux compétences des individus mais à des représentations, des inhibitions, des blocages divers sans évoquer des difficultés matérielles. Plus on descend dans la hiérarchie sociale et professionnelle moins les personnes ont conscience de leurs potentialités au-delà des activités qu'ils exercent ou ont exercé.

Il n'y a pas besoin d'être expert pour comprendre que la priorité des priorités pour favoriser la mobilité des moins qualifiés ce n'est pas seulement la formation mais un travail préalable d'information sur leurs acquis et leurs potentiels et le périmètre d'évolution professionnelle que cette démarche ouvre. Cette prise de conscience nécessite bien plus que des dialogues ou des tests, elle suppose des mises en situation et des preuves tangibles et vérifiables de



ces potentiels En fait ces démarches ont deux vertus déterminantes dans le fonctionnement du marché de l'emploi :

- Elles favorisent le dialogue avec le monde du travail et les employeurs en se basant sur une approche pragmatique et opérationnelle des savoirs.
- Elles contribuent à relativiser les représentations qui privilégient une conception des savoirs fondées sur le primat des connaissances théoriques générales (conception qui défavorise les populations qui ont échoué à l'école).
- Elles objectivent les critères liés au comportement professionnel exigé par les entreprises.

Après cette identification des savoir faire des personnes, il est toujours temps de consolider telle ou telle aptitude par l'acquisition de savoirs de base ou techniques.

Or cette étape essentielle du repérage des acquis, dans la conduite des politiques de mobilités professionnelles, est précisément celle qui est en friche depuis plusieurs décennies. Ce qui tient de politique d'orientation professionnelle est une jungle pléthorique ou souvent illisible de prestations liées au seul « projet » professionnel ou au repérage des compétences clef ou transverses sans connexion avec la sphère professionnelle.

Sans ignorer l'existence et la portée des vocations professionnelles précoces, la vie active est d'abord une succession d'opportunités à saisir. Celles-ci dépendent d'abord de la confiance que les individus ont en eux-mêmes et non de prédispositions liées à l'acquisition de compétences transverses ou transférables ! Ces compétences sont présentes chez chacun avec des dosages différents et associées à des acquisitions scolaires, techniques ou expérientielles variables. Elles sont intrinsèques à l'être humain, par contre elles se consolident, se bonifient, se développent en fonction des contextes mais aussi des logiques éducatives qui misent sur les spécialisations étroites ou, au contraire, les poly-compétences ! La première voie mise sur l'hypothèse de plus en plus hasardeuse de l'exercice du même métier toute la vie mais minore la prise de conscience des potentiels des personnes confrontées aux tensions et aux déstabilisations du marché de l'emploi.