



## **La formation professionnelle pourrait créer 94,5 milliards € de valeur par an**

Améliorer et mieux valoriser la formation, un levier de croissance et de synergies.

## À propos des auteurs

### Adilson Borges

Professeur à Neoma Business School



Adilson Borges est Professeur de Marketing à Neoma Business School et le Past-President de l'Academy of Marketing Science. Titulaire d'un Doctorat et d'un HDR en Science de Gestion, il a plus de 25 ans d'expérience internationale dans la formation exécutive, l'enseignement supérieur et la recherche, la transformation et l'innovation dans les organisations, ayant travaillé et enseigné dans plusieurs pays tels que les USA, la France, le Brésil, et la Chine entre autres. Suivez-le sur LinkedIn or Twitter.

### Laurent Cappelletti

professeur du Conservatoire National des Arts et Métiers, directeur à l'Institut de socio-économie ISEOR



Laurent Cappelletti est diplômé de l'EDHEC Business School et docteur HDR en sciences de gestion. Il est professeur titulaire de chaire en comptabilité et contrôle de gestion du Conservatoire national des arts et métiers (Le CNAM) dont il est secrétaire de l'Assemblée des chaires et président du Collège des chaires. Il est également chercheur au laboratoire LIRSA du CNAM, directeur de programmes à l'institut de socio-économie ISEOR, coordinateur du réseau de recherche international sur le management des normes Tétranormalisation et expert à l'Institut Sapiens. Il a réalisé près de 200 publications scientifiques sur le contrôle de gestion de l'immatériel primées à deux reprises par l'Academy of Management (USA) et servant de matière à de fréquentes chroniques de vulgarisation notamment pour Les Echos et Le Monde.

## Olivier Faron

**administrateur général du Conservatoire National des Arts et Métiers**



Olivier Faron, professeur des universités, est administrateur général du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) depuis 2013 et vice-président de la Commission Formation de la Conférence des Présidents d'Université depuis 2016. Il est ancien élève de l'École normale supérieure de Saint-Cloud, agrégé et docteur en histoire et titulaire d'une habilitation à diriger des recherches. Olivier Faron fut membre du cabinet de François Fillon, ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche (1993-1995), directeur-adjoint du programme

*Dynamiques urbaines* du CNRS (1997-1198) puis directeur-adjoint de l'Institut des sciences de l'homme de Lyon (2000-2005). Conseiller pour les sciences humaines et sociales et les relations entre science et société auprès de Claudie Haigneré, ministre déléguée à la Recherche et aux nouvelles technologies (2004-2005), il rejoint ensuite la direction générale de l'enseignement supérieur en qualité de chargé de mission scientifique et pédagogique (2004-2005) avant d'être nommé directeur de l'École normale supérieure Lettres et sciences humaines de Fontenay-Saint-Cloud (2005-2009). Directeur général de l'École normale de Lyon (2010-2011), il rejoint le cabinet de Laurent Wauquiez, ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche, en qualité de directeur-adjoint en charge de l'enseignement supérieur (juillet 2011 - avril 2012).

## Gilbert Font

**président de CARE and TRAIN, ancien directeur financier et des talents dans l'industrie**



HEC et Sciences PO Paris , Diplômé d'Études comptables Supérieures, a été Directeur Financier chez SAFRAN ,Directeur des Talents et de l'Université SAFRAN .Il a écrit un certain nombre d'articles sur l'évolution de la fonction financière et des ressources humaines en particulier dans la Tribune. Il enseigne sur ces thèmes en entreprise et Ecole de Commerce. il travaille depuis plusieurs années sur le thème de la Confiance comme levier de transformation des entreprises dans le cadre de la Société Trust Management dont il est l'un des associés.

# A propos de l'Institut Sapiens

L'Institut Sapiens est la première « think tech » française. Organisme indépendant à but non lucratif, sa vocation est de peser sur le débat économique et social français par la diffusion de ses idées. Il innove par ses méthodes, son ancrage territorial et la diversité des intervenants qu'il mobilise, afin de mieux penser les enjeux vertigineux du siècle.

Sapiens souhaite défendre la place de l'humain dans une société bouleversée par le numérique. Son axe principal de travail est l'étude et la promotion des nouvelles formes d'écosystèmes favorables au développement économique et au bien-être social.

Sapiens fédère un large réseau d'experts issus de tous horizons, universitaires, avocats, chefs d'entreprise, entrepreneurs, hauts fonctionnaires, autour d'adhérents intéressés par le débat touchant aux grands enjeux actuels.

Plus d'informations sur <http://institutsapiens.fr>



## Synthèse de l'étude

Les recherches menées sur les défauts de formation en France montrent qu'ils engendrent des pertes de valeur ajoutée annuelle, par les vulnérabilités en compétences qu'ils ne comblent pas, de l'ordre de 94,5 milliards d'euros par an (soit 3,7 points de PIB). Ces pertes de valeur proviennent essentiellement de défauts de qualité des produits-services, de surtemps et de sous productivité pour réaliser les activités, de manque d'innovation/créativité et de pertes d'opportunités commerciales, cela par manque de compétences attendues. Autrement dit, la formation intégrée, utile à l'entreprise et aux salariés en créant des compétences adaptées tant aux situations de travail qu'aux stratégies, par opposition à la formation désintégrée (ou gadget) déconnectée des situations réelles de travail et des stratégies, pourraient créer jusqu'à 94,5 milliards d'euros de valeur ajoutée supplémentaire en France. A l'heure où la France cherche des leviers de reprise économique en raison du marasme provoqué par la crise Covid, inciter les entreprises et les organisations à développer les compétences des salariés par de la formation intégrée, pour gagner en qualité, productivité et créativité/innovation serait donc un levier offensif puissant de reprise. Aussi, en permettant aux entreprises de valoriser leurs investissements en formation intégrée à leur bilan, l'Etat trouverait là une incitation à la formation à la fois économique pour lui (0 dépense publique supplémentaire) autant que profitable pour une reprise durable (près de 4 points de PIB annuel sont en jeu). Par répercussion, également, les acteurs privés et publics de la formation, notamment ceux de l'enseignement supérieur et de la recherche publique, seraient incités à développer plus encore des formations utiles et innovantes pour le monde du travail. De nouvelles synergies entre les entreprises et les organismes de formation s'imposent, donc, en effet.

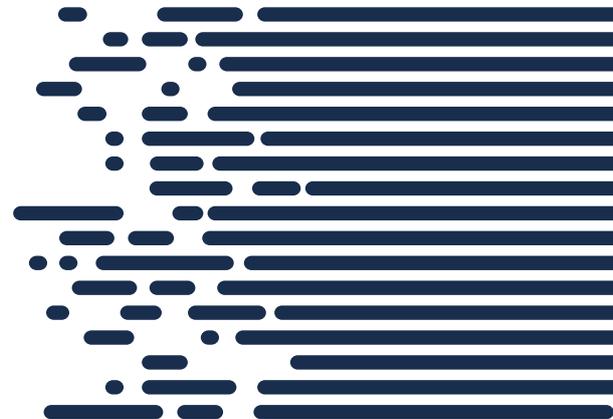


# I. La formation est un investissement puissant de création de valeur ajoutée

Les recherches-interventions menées au sein des entreprises et des organisations montrent qu'il y a deux types de formation (Savall et al., 2016 ; Savall et al., 2018). D'une part, *la formation intégrée* aux situations concrètes de travail développe des compétences stratégiques chez les salariés, c'est-à-dire utiles pour gagner en qualité, productivité et créativité. La formation intégrée permet de mieux réaliser les activités présentes ainsi que les activités nouvelles en développement. D'autre part, *la formation désintégrée*, pas ou peu connectée aux situations de travail, que le salarié ne mettra pas directement en œuvre ou bien très indirectement. Soit parce que cette formation a été mal appréciée dans son choix, soit parce qu'il s'agit de formation de confort individuel sans lien avec la stratégie de l'entreprise. Nicolas Bouzou et Julia de Funès (2018) ont bien décrit ces formations souvent « gadgets » dans leur ouvrage *La comédie (in)humaine*, par exemple certaines fleurissent en « développement personnel » ou bien en « stage de cohésion paramilitaire ». Dans le détail, les recherches des équipes de l'Institut de socio-économie ISEOR sur plus de 2000 cas d'entreprises et d'organisations (Cappelletti et al., 2018), montrent que les défauts de formation intégrée engendrent, en moyenne, au moins 3500 euros de coûts cachés (cachés parce que non ou mal enregistrés par la comptabilité) par salarié et par an (Savall et al., 2008 ; Cappelletti, Baker, 2010 ; Savall, Zardet, 2017 ; Cappelletti et al., 2018). Ces coûts cachés, ou pertes

de valeur ajoutée, provoqués par l'inadéquation entre la formation et les emplois, actuels et prévisionnels, s'expriment notamment en surtemps de réalisation des activités, en sous productivité et en pertes d'opportunités commerciales par manque de compétences et en défauts de créativité et d'innovation pour développer de nouveaux produits-services.

**En extrapolant ces recherches à la population active française qui, en temps normal, s'établit autour de 27 millions de personnes, les coûts des défauts de formation représenteraient ainsi en France une perte de valeur ajoutée annuelle de l'ordre de 94,5 milliards, soit 3,7 points de PIB. Le levier de la formation intégrée représenterait donc un gisement conséquent de valeur ajoutée s'il était mieux exploité, probablement de plus de 90 milliards d'euros pour l'économie française.**





## II. L'investissement en formation « utile et stratégique » (= intégrée) doit être valorisé au bilan des entreprises

Le paradoxe positif de la crise Covid est qu'elle rend bien moins contestable que par le passé la rentabilité et la contrôlabilité des formations pour les entreprises, sous réserve que l'on parle bien de *formation intégrée*. C'est, en effet, une question qui ramène à l'historique débat des comptables et des économistes sur la valorisation du capital humain. Tout d'abord, c'est peu contestable pour les formations portant sur le management des équipes aux nouvelles normes sanitaires et de sécurité et pour celles sur les nouveaux produits/services innovants. Ces formations ont, en effet, des coûts très inférieurs aux pertes de valeurs que l'entreprise subirait si elle ne les faisait pas (coûts qui vont jusqu'à sa faillite). La démonstration de leur rentabilité espérée *ex ante*, puis de leur rentabilité effective *ex post* est assez aisée à faire, dans toutes les entreprises, si elle existe, notamment avec l'aide de l'expert-comptable. Par exemple, le coût d'une formation du personnel sur les gestes renforcés d'hygiène dans une usine est infiniment faible, en temps et ressources, lorsqu'il est comparé au coût de la non-ouverture de cette usine ou à celui de l'exercice des droits de retrait des salariés si cette formation n'avait pas eu lieu. Les cas de fermetures de sites de Renault ou d'Amazon en France, pour des raisons sanitaires, sont là pour le rappeler. Au plan

macroéconomique, ces formations rapporteraient une fraction de la réduction des coûts de la crise Covid estimés dans une fourchette de 50 jusqu'à 150 milliards d'euros par mois tant que le virus circule et en l'absence de traitement efficace (voir ci-après III). Par ailleurs, au plan de leur contrôlabilité par les entreprises, il est assez aisé, également, pour toutes les entreprises, de démontrer que les salariés qui bénéficient de ces formations leur sont fidèles, cela par le suivi de l'indicateur de rotation du personnel. D'autant que cet indicateur est traditionnellement plus faible dans les entreprises qui investissent en formation des personnels, ainsi que lors de périodes d'incertitude pour les emplois comme celle qui s'ouvre aujourd'hui.

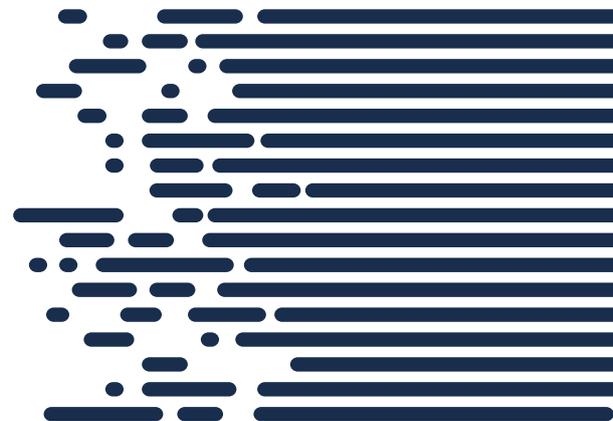
Pour illustrer le cas de formations rentables et contrôlables pour une entreprise, singulièrement dans le contexte de risques sanitaires dus au Covid, on peut citer par exemple dans le secteur aéronautique les formations touchant à l'avion électrique, aux matériaux du futur et à l'hydrogène. A l'inverse, des illustrations de formations dont il semble difficile de documenter la rentabilité et la contrôlabilité portent, par exemple, sur celles touchant au développement personnel. Non pas qu'elles soient inutiles mais parce qu'étant relatives aux individus qui les suivent, il semble illusoire de pouvoir démontrer qu'elles renforcent les acquis de l'entreprise au-delà de ceux des individus qui les font, cela dans une perspective de valorisation au bilan comptable.

Pour toutes les formations professionnelles rentables et contrôlables, singulièrement dans l'univers post Covid, qu'elles soient réalisées en interne par l'entreprise, ou avec l'aide de prestataires extérieurs, l'« imposture » au plan comptable et économique serait donc, bel et bien, de continuer à les enregistrer en charges et non pas en investissements amortissables. Les observations démontrent qu'une durée d'amortissement raisonnable pour ce type d'investissement est de l'ordre de trois ans (Cappelletti et al., 2018). Par ailleurs, la rentabilité et la contrôlabilité des investissements en formation pourraient être facilement documentées pendant leur durée d'amortissement, par des mesures des gains qu'elles engendrent et de la rotation du personnel. Par prudence, une dépréciation de cet investissement, en cas de non démonstration convaincante de sa rentabilité et de sa contrôlabilité, pourrait s'opérer, tout comme la pratique comptable le fait pour les investissements matériels et immatériels du bilan des entreprises.

D'autant que la doctrine comptable ne part pas de zéro en la matière. Fin 2019, l'autorité des normes comptables (ANC) avait pris position sur le projet d'amortissement des dépenses de formation professionnelle, poussé par le ministère du Travail, de considérer les dépenses de formation comme un investissement, inscrites à

l'actif du bilan et donc amortissables au même titre que celles liées à l'achat d'une machine par exemple. Ce que la doctrine comptable ne permet pas, considérant, en résumé, qu'une formation est attachée à un salarié et non à l'entreprise. A l'origine, le ministère du Travail, soutenu par Bercy et le Medef, souhaitait que puissent être prises en compte l'ensemble des dépenses au-delà du 1 % de la masse salariale légale, soit environ 7 milliards par an. Le collège de l'ANC avait fortement revu l'assiette à la baisse considérant que ne pourraient être comptabilisées sur option, comme investissement amortissable, que les dépenses de formation réalisées par un prestataire externe pour la mise en service d'une immobilisation. Néanmoins, il avait accepté que toutes les dépenses de formation, internes et externes, puissent être détaillées dans l'annexe comptable de façon à illustrer leur valeur économique et faire un lien avec les résultats de l'entreprise. Le ministère du Travail avait vu alors dans tout cela un premier pas intéressant et un « coin dans la doctrine comptable ».

Le contexte post Covid impose, d'après nos observations, conceptuellement et économiquement, d'être plus ambitieux que ce « premier coin » en permettant de comptabiliser en investissements, sur option de l'entreprise, les frais de formation intégrée c'est-à-dire les frais de formation dont la rentabilité et la contrôlabilité seraient documentées, au-delà des seules dépenses de formation réalisées par un prestataire externe rattachées directement à des immobilisations. C'est ne pas avoir cette ambition qui deviendrait imprudent dans le monde post Covid.

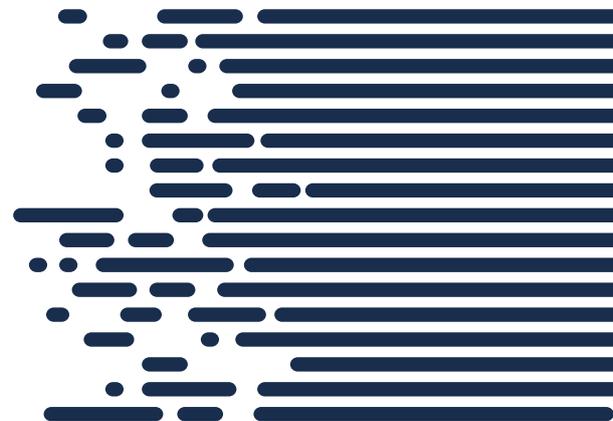




### **III. Une meilleure valorisation de la formation est nécessaire pour minorer le coût de la crise de la Covid**

L'INSEE et la Banque de France ont évalué à 75 milliards d'euros par mois, soit 3% du PIB annuel, le coût du confinement à partir de ses coûts visibles enregistrés par les systèmes d'informations comptables. Par ailleurs, les travaux sur les coûts cachés, c'est-à-dire non ou imparfaitement pris en compte par ces systèmes, montrent qu'ils représentent de 50% jusqu'à 100% des coûts visibles dans le cas de perturbations extrêmes (Cappelletti et al., 2018). Ces coûts cachés proviennent notamment des surtemps de production en raison de conditions de travail profondément modifiées et des lacunes de compétences pour y faire face, de non productions causées par les maladies professionnelles et les risques psychosociologiques, de suspensions voire d'annulations de commandes en cours de négociation, ou bien de sursalaires, c'est-à-dire des salaires versées sans contrepartie productive en régime de chômage partiel. Le coût intégral d'un mois de confinement, coûts visibles plus coûts cachés, pourrait ainsi atteindre jusqu'à 6% du PIB annuel soit 150 milliards d'euros (Cappelletti, 2020). Le déconfinement a lui aussi un coût intégral conséquent tant qu'il n'est pas maîtrisé. Celui du temps d'apprentissage au travail dans un monde post Covid hyper normalisé au plan sanitaire auquel vont s'ajouter des coûts du confinement qui

vont perdurer dans le temps : risques psychosociologiques ; droits de retrait de salariés ; effondrement des ventes dans les secteurs dont les produits/services traditionnels sont inadaptés à une consommation sanitairement responsable et donc licenciements massifs dans ces secteurs : spectacles vivants, événements sportifs collectifs, tourisme, hôtellerie, restauration, industrie aéronautique ; changements des habitudes de consommation dont on mesure mal, encore, les conséquences etc. Les coûts du déconfinement pourraient ainsi atteindre, en ordre de grandeur, au moins un tiers de ceux du confinement (jusqu'à 50% selon l'institut Rexecode), soit 2% du PIB annuel (50 milliards d'euros) par mois de déconfinement (Bauer, Cappelletti, 2020). Au final, les estimations de chute du PIB en France pour l'année 2020 se situent dans une fourchette de 8% jusqu'à 16% (le gouvernement vient de l'ajuster à 11% du PIB) en l'absence de reprise économique et si des coûts cachés additionnels s'accumulaient. Les institutions économiques internationales, comme le Fonds monétaire international ou la Banque centrale européenne, font des estimations d'un même ordre de grandeur pour tous les pays du monde touchés par la crise Covid en Europe, Asie et Amérique du Nord.





## **IV. Capitaliser les compétences existantes et en créer de nouvelles est une condition de reprise sur lesquelles les dirigeants d'entreprise ont la main.**

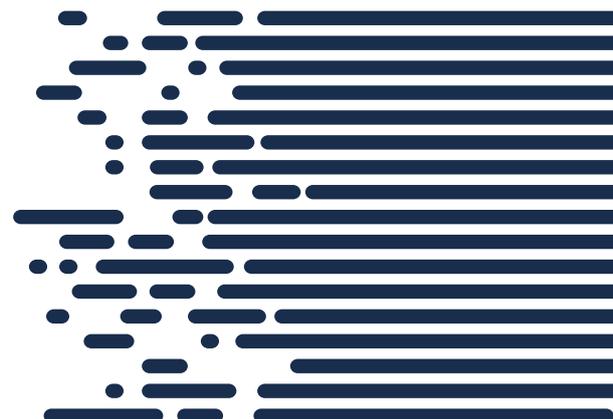
Or, tout d'abord, les observations montrent que la formation aurait permis de limiter le coût intégral du confinement en France. Par exemple, des formations pour mieux utiliser les outils du télétravail, notamment pour les salariés néophytes, auraient réduit leurs coûts d'apprentissage et les phénomènes d'épuisement numérique qu'ils peuvent engendrer (Soler, 2020). D'autre part, les sursalaires du chômage partiel pendant le confinement auraient pu être minorés si, au lieu de 100% d'inactivité pour les bénéficiaires, une part d'activité avait été maintenue en formation professionnelle, cela grâce aux nouvelles technologies de formation à distance.

Concernant la période de déconfinement, en l'absence de thérapie efficace, et tant que le virus circule partout dans le monde, c'est la capacité d'un peuple à apprendre à vivre et travailler en univers Covid, c'est-à-dire en gérant au mieux les risques sanitaires, qui devient la condition première de sa survie-développement à moyen terme : l'apprentissage par chacun des gestes barrières, de distanciation physique, d'hygiène des mains et de port du masque ; de la part des services publics - Etat, collectivités, hôpitaux - c'est la capacité à organiser la logistique pour le public des outils de prévention et de curation de la maladie. Enfin, de la part des entreprises et des organisations - de la boulangerie de quartier à l'administration, jusqu'au grand groupe international - c'est la capacité d'organiser le travail des salariés et le service des clients dans des conditions sanitaires et humaines satisfaisantes. Dans ce monde post Covid19, la formation professionnelle et la qualité d'apprentissage qu'elle engendre deviennent donc, sans doute plus encore que dans le monde d'avant, une des conditions majeures de la reprise socio-économique. D'une part, les formations au management des équipes dans un environnement de risques sanitaires aigus deviennent une question de survie, cela dans tous les secteurs. En effet, qu'il s'agisse des mesures indispensables d'hygiène sur le lieu de travail, du mieux travailler à distance pour les collaborateurs en télétravail, ou bien sur la gestion des nouvelles formes de travail hybrides à distance et en présentiel (concept de travail « disprésentiel »), les formations sur ces sujets sont indispensables pour opérer dans ce nouveau contexte. D'autre part, les formations à des produits/services innovants pour les organisations qui doivent se réinventer, et elles sont innombrables, deviennent une condition existentielle de développement. Par exemple, dans le secteur de la restauration, les entreprises devront innover pour intégrer la distanciation physique à leur processus de production et de relations aux clients, ce qui implique nécessairement des formations pour les personnels et de la pédagogie vers les clients.

Pour avoir un ordre d'idée, selon l'Insee (2018), le secteur de l'hébergement et de la restauration investit environ 1,5% de sa masse salariale annuelle en formation, avec environ 25% des salariés du secteur qui ont accès à la formation professionnelle. Le secteur du commerce investit, quant à lui, plus de 2% de sa masse salariale en formation, avec environ 40% des salariés qui ont accès à la formation professionnelle. Les commerçants ont déjà renforcé leurs formations sur l'hygiène et la sécurité, et celles sur l'éducation des clients aux comportements de prévention dans les magasins. Dans le secteur de la santé, il faudra trouver les moyens de recouvrer une plus grande indépendance sanitaire, en trouvant des formules gagnantes de relocalisation et, donc, les compétences nécessaires

pour les réaliser par la formation. Dans celui de l'aéronautique, il faudra mettre l'innovation et la formation au service des nouvelles règles du voyage dans le monde de demain. Depuis son origine, l'industrie du transport aérien a su faire face aux crises les plus graves : guerres, crises pétrolières, terrorisme, etc. en sachant se réinventer pour satisfaire l'appétit humain du voyage. Or la clé de ce développement a toujours été la formation, comme l'a documenté le Comité pour l'histoire de l'aéronautique (2008). Ainsi, le secteur aéronautique réalise un effort de formation de l'ordre de 600 millions d'euros par an, ce qui représente 7% de l'effort national de formation des entreprises supérieur à son poids dans le PIB. Cet effort ne peut que se poursuivre pour faire face à la crise et déjà, des innovations émergent pour faciliter les précautions sanitaires dans les aéroports et les cabines d'avion ou pour accélérer les mutations vers une aéronautique « verte ».

On comprend, dès lors, devant un tel bouleversement historique que les entreprises, petites ou grandes, qui céderaient à la tentation de couper les budgets formation seraient, bel et bien, dans l'incapacité de surmonter durablement la crise. Sauf si leur stratégie était de « rétrécir » irrémédiablement mais ce qui serait suicidaire économiquement parlant. Cela d'autant que les nouvelles technologies de formation (e-learning, formations à distance, Mooc, Spoooc, Applications numériques pédagogiques, etc.) se sont prodigieusement développées et permettent de mieux faire face à ce défi avec une efficacité considérable. On comprend, aussi, que la réussite d'un investissement formation massif dépend de la qualité des producteurs privés et publics de formation intégrée. Or, sur ce dernier point, l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) public apparaît encore désarmé alors que s'annonce un plan de relance majeur pour l'économie du pays. Les deux mondes - travail et ESR - restent en partie hermétiques à l'image des diplômés des deux périmètres. Alors qu'une meilleure porosité des deux systèmes serait à la fois synonyme d'une offre de formation tirée vers le haut mais aussi de nouvelles ressources pour les enseignants comme pour les établissements ainsi que de la construction d'un système ouvert et lisible.





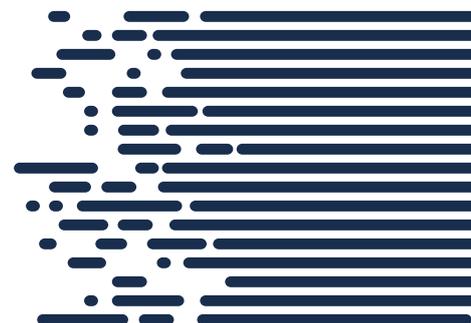
## V. Entre entreprises et organismes de formation, de nouvelles synergies s'imposent donc

Aucun système n'est parfait mais il convient de s'inspirer de ce qui marche, notamment ailleurs. En ce sens, l'Europe du Nord apporte beaucoup de réponses fructueuses. C'est en particulier la colonne vertébrale du système qui apparaît porteuse de sens. Dans ces pays, les deux systèmes de formation sont fortement imbriqués : on peut passer d'une formation dite « académique » à une formation dite « professionnelle » et vice versa, en toute tranquillité. Pas besoin de passerelle. Il apparaît important en France d'aller vers une meilleure reconnaissance des diplômes académiques dans la sphère professionnelle et réciproquement. Dans notre pays, certification et diplomation sont régies par deux ministères différents -enseignement supérieur, recherche et innovation d'un côté et travail, de l'autre- et par des règles d'évaluation et de reconnaissance différentes. Il s'agit bien sûr de ne pas fragiliser tout un système, en tout bouleversant de manière abrupte, mais plutôt de produire des dynamiques vertueuses. Les diplômes académiques suivent ainsi des process administratifs souvent longs, qui leur font

perdre en réactivité par exemple pour un métier dit en tension. On pourrait probablement accélérer les circuits, à travers une confiance plus forte dans les acteurs et leur capacité à réguler dans un cadre préétabli. A contrario, il pourrait être demandé aux reconnaissances professionnelles de se rapprocher de façon plus opérationnelle du système académique et que le passage d'un système à l'autre soit fluidifié.

Même si beaucoup de progrès ont été faits, même si les deux mondes se sont rapprochés, il reste des marges de progression entre l'Entreprise et l'Université. Quand les établissements d'enseignement supérieur ont obtenu leur autonomie administrative en 2007, les syndicats étudiants ont demandé à ce que l'insertion professionnelle fasse explicitement partie de leurs missions. La problématique métier et son corollaire d'une nécessaire professionnalisation sont toutefois parfois insuffisamment présents dans la construction de certains parcours, voire dans la carrière des enseignants-chercheurs. A contrario et comme cela vient d'être rappelé précédemment, la montée en compétences est souvent, au-delà de son coût direct, plus un investissement qu'une charge, ce qui n'est pas toujours perçu. Quand une entreprise investit sur la santé au travail, sa productivité augmente. La formation est un vrai levier de compétitivité. Prenons à dessein un exemple extrême. Dans l'océan indien, le coût chargé d'un actif dans le tourisme est dix, voire quinze fois supérieur entre les départements français comme Mayotte ou La Réunion et des pays comme Madagascar ou Maurice. La réponse ne peut donc être que dans une priorisation donnée à la qualité du service rendu, conçue au sens large. C'est-à-dire, la formation comme outil de montée en gamme et d'accélération de la valeur créée. Former permet aussi de contrer des phénomènes de turn-over, qui pénalisent certains grands secteurs comme celui de la sécurité privée.

En définitive, le problème central est bien celui des temporalités. Qui dit formation, dit vision à minima à moyen terme. Or, les petites entreprises, soumises à des problèmes de survie, sont souvent pénalisées par des exigences court-termistes, qui les contraignent à avoir recours à la formation de façon échelonnée dans le temps, voire ciblée sur un besoin immédiat.



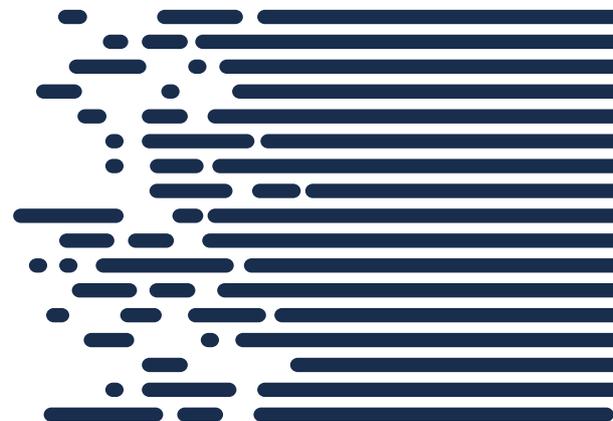


## VI. La mobilisation du monde de la formation

Le monde de la formation représente un univers professionnel fort dans notre pays, avec à la fois de grandes entreprises et une myriade de petits opérateurs. Il est soumis à d'intenses révolutions culturelles. Ce secteur a désormais accepté massivement le renforcement de la qualité, via des évaluations homogénéisées incluant notamment les règles de fonctionnement ou d'accréditation des formations, de plus en plus performantes pour les usagers. La crise de la COVID impose aussi un recours à la digitalisation, encore très minoritaire à ce stade dans l'ensemble du secteur. La clé de lecture interne/externe s'impose dans le rapport des organismes de formation avec les entreprises. Une règle de base pourrait ou devrait être : à chacun son métier. Les entreprises tendent à privilégier de manière parfois exclusive des solutions internes. Avec près de 80 % des entreprises formatrices et près de 50 % des salariés suivant au moins une formation, la France occupe une position enviable. Or, il est clair qu'autant certaines transmissions, notamment de compétences propres, ont vocation à se faire au sein d'une entreprise, autant une internalisation trop forte risque de pénaliser la qualité de la formation. Les organismes de formation sont en effet à la pointe des avancées pédagogiques (nouveaux contenus,

nouvelles modalités de transmission en particulier numériques ou interactives...), de par leur cœur d'activité. Egalement les entreprises jouent un rôle-pivot dans le système et ses avancées quand elles deviennent apprenantes à travers deux grandes modalités : la formation en situation de travail et l'apprentissage. La formation en situation de travail (AFEST) est clairement un horizon névralgique, pour lequel des solutions nouvelles sont développées par des chercheurs et doivent mieux s'inscrire dans les grandes transitions : numérique, écologique... Mais c'est bien sur l'apprentissage qui est l'enjeu majeur.

L'année 2019 a été marquée par une augmentation très significative du recours à l'apprentissage dans notre pays, avec une progression de presque 5 % entre 2018 et 2019. Certains résultats « historiques » sont atteints dans certaines régions. Cette hausse a anticipé la translation opérée depuis le premier janvier 2020. La loi « Avenir professionnel » du 5 septembre 2018 entraîne en effet que les principaux opérateurs de l'apprentissage ne sont plus les régions mais les branches professionnelles, à travers les OPérateurs de COmpétences (OPCO). L'apprentissage progresse aussi car il est plus accessible, plus lisible. Il est aussi plus souple et plus adapté à tous les publics. Pour éviter une baisse trop brutale due à la crise COVID, des décrets d'août 2020 instaurent une aide exceptionnelle pour l'embauche d'apprentis. L'apprentissage doit devenir un horizon partagé par tous : les entreprises, les organismes de formation et bien sur tous les publics concernés, à commencer par les jeunes.





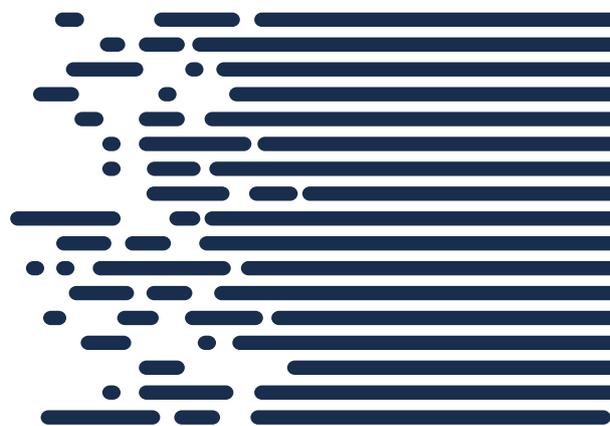
## VII. Des actifs usagers ou des usagers actifs ?

Quel est le meilleur usage du « temps non travaillé » ? Cette question utilitariste doit d'abord être rapportée à son contexte. Toute personne privée de son emploi ou ne pouvant pas en trouver un est bien sûr fragilisée et doit être accompagnée socialement, voire psychologiquement. Mais est-ce que la logique d'un temps non travaillé devenant un temps utile et non perdu est assez diffusée ? Les nouvelles modalités de formation -dans leur aspect technique comme financier- invitent à un réexamen en profondeur. La question des reconversions montre bien que l'avenir des actifs passe par une capacité à capitaliser sur leurs compétences acquises, par exemple à travers des dispositifs de Validation des Acquis de l'Expérience, mais aussi à en acquérir de nouvelles. Des compétences idéalement corrélées avec le marché du travail et avec les besoins d'un secteur ou d'un territoire. Cela passe par une mobilisation des nouveaux outils, mis en place par les lois de 2014 et de 2018.

Le Compte Personnel de Formation (CPF) a été ainsi conforté au fil des années et devient le principal levier de la formation professionnelle. C'est un outil efficace car il repose sur la liberté mais de par ce fondement, il peut aussi se révéler à risques. Grâce

à l'application portée par la Caisse des dépôts et lancée fin 2019, l'usage du CPF est devenu extrêmement pratique et le nombre d'utilisateurs progresse très rapidement. Le CPF repose sur deux mécanismes : choisir sa formation et la régler financièrement. Le libre choix de la formation est une réponse appropriée en période normale. En revanche, une crise comme celle de la COVID amène à s'interroger sur un choix totalement autonome. Au binôme interne/externe évoqué précédemment, répond le binôme d'une formation intégrée ou désintégrée. L'exemple de l'attractivité des formations en langues est un bon exemple. Certes un apprentissage poussé d'une langue représente un outil incontestable pour une progression de carrière. Mais il est clair que ce type de formation bénéficie aussi d'un effet d'aubaine. Peut-on se cantonner à un choix souverain de l'individu ? Suite à une crise aussi grave, pour faciliter la relance, la décision de se former a vocation à être plus collective. C'est ce qui découle aussi de la logique d'abondement : soit par une entreprise, en manque de ressources humaines ; soit par une collectivité territoriale, dans le cadre de son plan de développement économique. Le CPF doit surtout être mieux articulé sur un Conseil en Evolution Professionnelle (CEP) prospectif ; le CPF devenant de ce fait alors plutôt un outil de paiement.

**En définitive**, la formation professionnelle est bien l'un des enjeux majeurs de la relance du pays. Il faut qu'elle soit valorisée dans l'activité des entreprises et qu'elle devienne un enjeu partagé. Portée par des organismes divers et performants, la formation crée de la valeur pour le monde économique au sens large mais aussi pour la société dans son ensemble. Elle est véritablement incontournable pour concilier reprise économique et progrès social, réussite collective de nos entreprises et individuelle de chacun des actifs et des demandeurs d'emplois.



# Références

- Autorité des normes comptables - ANC (2019). *Règlement 2019-09 relatif au frais de formation*, 18 décembre 2019.
- Bouzou, N. de Funès, J. (2018). *La comédie (in)humaine. Comment les entreprises font fuir les meilleurs*. Les éditions de l'Observatoire.
- Cappelletti, L. (2020). Le coût intégral d'un mois de confinement pourrait atteindre 150 milliards d'euros. *Le Monde*, 3 avril.
- Cappelletti, L., Baker, R.C. (2010). Measuring and developing human capital through a pragmatic action research: a French case study. *Action Research*, Sage Publications, 8(2), pp. 211-232.
- Cappelletti, L., Bauer, A. (2020). Il va falloir apprendre à travailler en univers Covid19. *Les Echos*, 27 avril.
- Cappelletti, L., Voyant, O., Savall, H. (2018). 40 ans après son invention : la méthode des coûts cachés. *Audit Comptabilité Contrôle et Recherches Appliquées*, 2(2) : 71-91.
- Comité pour l'histoire de l'aéronautique. *COMAREO*, <http://www.eurosae.com/comaero/>
- Faron, O. *Former, de plus en plus, de mieux en mieux. L'enjeu de la formation professionnelle*. Fondation pour l'innovation politique, Paris.
- Faron, O., Duchêne, T. (2019). *Former*. Préface de Jean Arthuis. Paris, Editions de l'aube.
- Insee (2018). *Formations et emploi*. Insee Références.
- Savall, H., Zardet, V. (2016). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Economica. 1ère édition 1987. Traduit en anglais : *Mastering hidden costs and socio-economic performances*. Charlotte, NC: IAP, 2008.
- Savall, H. and Zardet, V. (2017), *Strategic engineering of the reed. Reflections on socio-economic strategy and implementation*, Charlotte, NC: IAP.
- Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M. (2008). *Releasing the untapped potential of enterprises through socio-economic management*. Genève-Turin: OIT-BIT Editions.

- Savall, H., Péron, M., Zardet, V., Bonnet, M. (2018). *Socially responsible capitalism and management*. New York, London: Routledge.
- Soler, D. (2020). Télétravail sur ordinateur portable : Le confinement nous contraint à travailler sur des ordinateurs portables guère favorables au confort et à la productivité. *Le Monde*, interview du 14 avril.

