Bref du Céreq

n° 338 septembre 2015

L'appui des branches professionnelles aux entreprises : trois logiques d'action

Trois instances assurent le pilotage et la mise en œuvre des politiques emploi-formation dans les branches professionnelles. Sur une base commune, leurs missions se déclinent de façon singulière en fonction du contexte et des enjeux propres à chacune. À l'heure où leur fonction d'appui aux entreprises est affirmée, cette étude illustre les configurations propres à trois branches professionnelles correspondant à trois logiques d'action contrastées.



Alexandra **d'Agostino,**
Céreq
Maël **Dif-Pradalier,**
Fonds national suisse de la recherche scientifique, ancien chargé d'études Céreq
Nathalie **Quintero,**
Céreq

>> À VOS AGENDAS

7 octobre 2015 - Paris

4ème Biennale du Céreq

Négocier, réguler accompagner

La relation formation-emploi au prisme des branches professionnelles

Pour plus d'informations
biennale2015.cereq.fr

Le rôle des branches professionnelles tend aujourd'hui à s'élargir. Ainsi, l'accord national interprofessionnel (ANI) du 14 décembre 2013 relatif à la formation professionnelle consacre son titre II à la politique de soutien des branches professionnelles aux entreprises. Il précise leurs missions d'appui : anticipation de l'évolution des métiers des qualifications et des compétences, politique de formation et de développement professionnel des salariés, politique de certification, accompagnement des TPE-PME, développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Cet accord s'inscrit dans le sens de l'évolution du rôle de la branche qui, à côté d'une régulation normative traditionnelle, développe une fonction de services.

Au moment de la mise en œuvre de l'ANI, une étude du Céreq portant sur trois branches professionnelles (cf. encadré page 3) illustre la réalité et la diversité de cette fonction de services. Elle met en lumière les intentions stratégiques portées par les acteurs sociaux et les dynamiques internes qui en découlent, selon l'importance que revêt la formation dans chaque branche professionnelle.

Trois instances impliquées dans la politique emploi-formation

Dans le champ de la formation, la structuration interne d'une branche s'articule autour de trois instances, dont les fonctions respectives et les relations se sont précisées au fil des accords nationaux interprofessionnels successifs.

La commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation rofessionnelle (CPNEFP) est l'instance pivot du pilotage de la politique emploi-formation. Depuis sa création en 1969, son rôle et ses missions se sont progressivement étendus. Organe politique paritaire, la CPNEFP est traditionnellement chargée d'examiner les besoins en qualifications des entreprises de la branche et de formuler des recommandations en matière d'emploi et de formation. Elle se voit également confier des attributions en matière de définition des qualifications de branche (liste des qualifications propres à la branche, certificats de qualification professionnelle (CQP)), des priorités en matière de formation professionnelle et de publics prioritaires. Son action vise à structurer l'offre de

formation et à favoriser le développement des compétences des salariés.

Les orientations et décisions prises par la CPNEFP sont alimentées par les travaux produits par l'observatoire des métiers, des qualifications et des compétences (OPMQC). Cet opérateur, institutionnalisé depuis l'ANI de 2003, est placé sous l'autorité de la CPNEFP. Il est piloté paritairement dans le cadre du comité paritaire de pilotage de l'observatoire (CPPO) où se détermine le programme d'activité en fonction de la demande des organisations syndicales et patronales. Outil de production de connaissances au service des acteurs sociaux de la branche, sa production s'organise autour de quatre missions : étudier, anticiper, orienter et informer.

Enfin, l'OPCA, réformé deux fois depuis 1995, met en œuvre la politique de formation de la branche définie par la CPNEFP, via la section professionnelle paritaire (SPP) qui la représente. Outre ses missions classiques de collecte et de gestion des fonds de la formation, il fournit aux entreprises un appui en matière d'ingénierie et de financement de la formation. Il se retrouve donc en première ligne pour déployer des services de proximité.

Créées et animées par les organisations syndicales et patronales, ces instances ont dans les faits des fonctions, des interactions et une production d'outils dans le champ des politiques emploi-formation spécifiques à chaque branche. Le rôle de la formation n'est en effet pas perçu dans les mêmes termes d'une branche à l'autre, créant ainsi autant de configurations singulières. Dans les trois branches professionnelles étudiées, trois formes distinctes d'action sont observées en écho aux orientations privilégiées dans chacune.

Une expertise collective au service d'une démarche anticipatrice

La première configuration témoigne d'une dynamique anticipatrice en vue de mieux gérer les compétences et de faciliter l'organisation des mobilités intra et inter branches. Impliqués dans des démarches de gestion prévisionnelle de compétences, les acteurs de branche facilitent leur mise en oeuvre dans les entreprises. Ils confèrent ici un caractère stratégique à la formation. C'est la situation observée dans la branche des industries chimiques, confrontée à une restructuration de son appareil productif depuis plusieurs décennies. Dans ce contexte, la formation professionnelle est perçue comme un levier déterminant de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation des parcours professionnels des salariés. L'investissement des organisations syndicales et patronales dans le champ de la formation professionnelle se matérialise notamment par une action volontariste sur l'offre de formation initiale, par la rénovation ou la création de certifications (notamment des CQP), par l'élaboration de passerelles entre les certifications de la branche et celles de branches connexes (industrie pharmaceutique par exemple). L'outillage en matière de formation est structuré et régulièrement révisé.

Le moteur de cette démarche est la CPNEFP, qui exerce une fonction d'expertise technique et met des outils à disposition des entreprises et des salariés. Elle impulse une réflexion collective sur l'avenir de la branche et contribue à la construction d'une représentation commune. Elle mobilise pour ce faire l'OPMQC dans une articulation entre outils de connaissances et politique emploi-formation (traduction opérationnelle).

Les outils produits sont variés : panorama statistiques ; outils à destination des entreprises, notamment des TPE et PME, pour les accompagner dans leur gestion des ressources humaines internes (cartographie des métiers, des compétences, répertoire des certifications professionnelles) ; outils « passerelles » métiers ou certifications ; outils pour renforcer l'expertise des représentants syndicaux et patronaux, notamment sous la forme d'études ponctuelles sur certaines évolutions particulières de la branche. La mobilisation fréquente des dispositifs publics de politique contractuelle (de type contrat d"études prospectives (CEP) ou engagement de développement des emplois et des compétences (EDEC)) a favorisé cet outillage. Il se déploie auprès des entreprises et des territoires via les représentations territoriales de l'union patronale. Celles-ci ont un rôle de vigie, de relais – à la fois descendant et montant –, de conseil et de facilitateur auprès des entreprises adhérentes sur le territoire particulier dont elles sont en charge.

L'OPCA reste quant à lui sur des fonctions de collecte et de gestion des fonds de la formation professionnelle. En matière d'accompagnement des entreprises, son rôle reste ainsi circonscrit aux dimensions gestionnaires et financières.

Structurer l'appareil de formation et professionnaliser les salariés

La deuxième configuration répond à des enjeux de professionnalisation, tant de la fonction RH des entreprises – notamment des PME – que des salariés. C'est le cas de la branche des industries et du commerce de la récupération, jeune et en croissance, qui doit faire face à une

ADEC • Action de développement des emplois et des compétences
ANI • Accord national interprofessionnel
CEP • Contrat d'étude prospective
CFA • Centre de formation des apprentis
EDEC • Engagement de développement des emplois et des compétences
CPNEFP • Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle
CPPO • Comité paritaire de pilotage de l'observatoire
CQP • Certification de qualification professionnelle
GPEC • Gestion des emplois et des compétences
OPCA • Organisme paritaire collecteur agréé
OPMQC • Observatoire des métiers, des qualifications et des compétences
RNCP • Repértoire national des certifications professionnelles
SPP • Section professionnelle paritaire
VAE • Validation des acquis de l'expérience

nécessaire adaptation des métiers du tri et du recyclage aux évolutions technologiques, ainsi qu'aux nouvelles contraintes réglementaires et normatives en matière d'environnement. L'activité des instances vise à favoriser à la fois l'attractivité de la branche vis-à-vis des jeunes diplômés pour faire face à des besoins en renouvellement de main-d'œuvre et en compétences nouvelles, mais aussi la reconnaissance des qualifications acquises sur le tas par les salariés déjà en poste.

Comme dans la branche de la chimie, la formation joue un rôle stratégique et est appréhendée dans une acception large : formation initiale, formation professionnelle continue et politique de certification. Mais ici, le processus de construction d'une politique emploi-formation est venu buter sur la faible structuration de l'offre. Dans cette branche, la priorité des acteurs a donc été de structurer l'appareil de formation pour être en capacité d'intervenir sur une offre de formation qualifiante et certifiante ainsi que sur la professionnalisation des salariés. Cette action s'est appuyée sur le recours aux dispositifs de politique contractuelle (un CEP, un projet ADEC en cours de réalisation) permettant d'outiller les partenaires sociaux sur un double registre. Le premier concerne la production de diagnostics sur l'évolution des emplois, des qualifications et l'identification des enjeux liés à la formation. Le second se rapporte aux ressources financières et opérationnelles pour poser les bases de la structuration de l'offre de formation.

En matière de structuration interne à la branche, cette dynamique repose sur une forte interaction CPNEFP-OPCA. La CPNEFP, au sein de laquelle s'investit fortement l'ensemble des organisations syndicales et patronales, intervient sur des enjeux de formation et de certification de branche : construction d'une offre pour l'ensemble de la filière de formation, révision des CQP, structuration d'un réseau de CFA, etc.

L'OPCA accompagne cette politique grâce à une expertise reconnue en matière d'ingénierie de formation et de certification. Sa méthodologie consiste à prendre appui sur les entreprises représentées en CPNEFP pour construire et éprouver les outils qu'elle met à disposition. Ainsi, les grandes entreprises sont en première ligne pour tester les CQP avant leur diffusion dans les PME. De même, certaines entreprises familiales de la branche sont impliquées dans la construction d'outils permettant la transmission de compétences.

Pour activer les réseaux d'accès aux entreprises, les représentants régionaux de l'organisation patronale et le service de proximité de l'OPCA en matière de formation interviennent conjointement. L'OPCA joue un rôle d'ensemblier sur les territoires. Il structure les liens entre les entreprises de la branche, les offreurs de formation et les acteurs institutionnels locaux. Son intervention vise également à dynamiser les pratiques de formation. Quant à l'OPMQ, il était en cours de montage au moment de l'étude, suite au changement d'OPCA.

Priorité à l'adaptation au poste de travail dans une logique de subsidiarité

La troisième configuration illustre le choix prioritaire des acteurs de branche d'aider les entreprises à adapter les salariés au process de travail dans un contexte de rotation importante des effectifs. C'est le cas de la branche de la restauration rapide, où la politique emploi-formation s'inscrit dans une logique générale de subsidiarité, consistant à laisser les entreprises libres de développer leurs propres outils. De fait, les grandes enseignes disposent de ressources structurelles leur permettant de développer leur propre politique de formation : organismes de formation « maison », certifications et attestations uniquement reconnues en interne et jalons de progression des salariés fidélisés.

L'autonomie des entreprises limite de fait l'intervention de la branche en matière de formation. L'optimisation financière du plan de formation est en effet le principal enjeu pour les grandes enseignes de la restauration rapide, ce qui s'exprime au travers d'une mobilisation forte de leurs responsables formation au sein de la SPP de l'OPCA.

Encadré 1 • L'étude

Cette étude commanditée par la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) a été réalisée en 2014, à la veille de la mise en place de la réforme de la formation professionnelle issue de la loi du 5 mars 2014. Elle visait à saisir la diversité des branches professionnelles en matière de politique emploi-formation. Les résultats proposés sont issus d'investigations conduites dans trois branches : la chimie, la récupération et le recyclage et la restauration rapide. La réalisation des trois monographies de branche s'est appuyée sur une double méthode :

- une analyse documentaire des accords interprofessionnels en matière de formation professionnelle et d'emploi, des accords négociés dans les branches de la chimie, de la restauration rapide et des industries et du commerce de la récupération et des accords-cadres État – Branche – OPCA.

- la conduite d'entretiens semi-directifs (une soixantaine) auprès des acteurs de branche, des OPCA, OPMQ, organismes de formation et entreprises. Par ailleurs, des entretiens ont été menés avec des représentants des différentes directions de la DGEFP en relation avec les branches professionnelles.

Le rapport de l'étude :

Diversités des branches professionnelles en matière de politiques d'emploi et de formation, *A. d'Agostino, M. Dif-Pradalier, N. Quintero, Net.doc n°135, Céreq, avril 2015.*

Selon les différents acteurs de la restauration rapide interrogés, la politique emploi-formation vise à améliorer l'attractivité de la branche et à construire l'employabilité interne de ses salariés en favorisant leur évolution professionnelle. Ces objectifs s'enchâssent dans une gestion des emplois caractérisée par une tension entre turn-over et fidélisation des salariés où la professionnalisation passe avant tout par l'expérience du travail. La grande majorité des emplois est concentrée sur les bas niveaux de classification et requiert des compétences opérationnelles spécifiques aux situations de travail rencontrées, selon des standards propres à chaque entreprise. Les niveaux supérieurs, lorsqu'ils existent dans l'organisation, sont essentiellement accessibles par promotion interne. L'accès à la qualification ne semble pas constituer un enjeu central du secteur.

Sur le volet de l'offre de certification, les partenaires sociaux ont élaboré dans le cadre de la CPNEFP un certificat d'aptitude et un CQP. Depuis peu, la construction d'outils de formation correspond à la volonté de l'acteur patronal de redorer l'image de la restauration rapide autour de l'idée que la branche propose des métiers attractifs et des perspectives d'évolution de carrière.

À l'heure actuelle, les travaux menés sur les questions de formation en CPNEFP portent principalement sur la mise en œuvre de l'inscription du seul CQP de la branche au RNCP afin de le rendre accessible par la VAE. La VAE, qui semble être le dispositif privilégié par la branche et les grandes enseignes dans la construction des qualifications, reste cependant difficile à mobiliser. En effet, le système de classification ne reconnaît que des niveaux de formation de l'Éducation nationale et ne valorise pas la détention d'un diplôme dans la construction des parcours professionnels.

Sur le volet formation professionnelle continue, la branche n'a pas organisé son propre réseau d'organismes. Elle s'appuie sur l'offre générique déployée par son OPCA et sur les partenariats construits par ce dernier avec les organismes de formation. Ceux-ci sont essentiellement positionnés sur les formations obligatoires en sécurité alimentaire et les formations aux savoirs de base.

L'OPCA est ainsi investi du double rôle de maître d'ouvrage et de maître d'œuvre de la politique emploi-formation. De par son expertise technique en ingénierie de formation, il accompagne les acteurs de branche dans la construction des outils que ces derniers souhaitent développer Mais il est également chargé, pour pallier l'absence de structuration territoriale de l'organisation patronale, de représenter la branche au niveau territorial et de se rapprocher des entreprises adhérentes en leur proposant les outils existants.

Dans la branche de la restauration rapide, la fonction subsidiaire de l'OPCA répond avant tout à des contraintes productives et réglementaires, dans une optique d'optimisation des fonds de la formation professionnelle , via la SPP, et de communication via l'OPMQ qu'il abrite. Ce dernier a ainsi été mobilisé sur des travaux de mise en visibilité des emplois de la branche (panorama statistique et répertoire métiers) et sur la diffusion auprès du grand public via la création d'un site internet.

Cette étude illustre la diversité des politiques de soutien des branches professionnelles aux entreprises en matière de formation et de gestion des emplois, en lien avec les choix stratégiques opérés. Non exclusifs, les trois registres d'interventions illustrés pourraient être enrichis par une approche plus exhaustive. Par ailleurs, si de plus en plus de branches entendent développer une fonction de services auprès des entreprises, la question du recours effectif à ces services par les entreprises elles-mêmes mérite aussi d'être étudiée. Quoi qu'il en soit, cette diversité des dynamiques, illustrée ici, est à prendre en compte dans un débat sur l'opportunité et les modalités d'un regroupement significatif des branches .

Pour en savoir plus

Quelle reconnaissance conventionnelle des diplômes dans les relations formation-emploi ?, P. Caillaud, N. Quintero, F. Séchaud, Net.doc n°117, Céreq, 2014.

Les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications, des outils pour agir, A. d'Agostino, A. Delanoë, *Bref* n°297-2, 2012.

Votre avis nous intéresse

Pour répondre au questionnaire, connectez-vous
enquetebref.cereq.fr

Bref n° 338 ● septembre 2015
Bulletin de recherche
emploi-formation du Céreq

Directeur de la publication
Alberto Lopez

Secrétariat de rédaction et mise en page
Elsa Personnaz

Centre d'études et de recherches sur les qualifications
10, place de la Joliette,
BP 21321,
13567 Marseille cedex 02
T 04 91 13 28 28
www.cereq.fr

Commission paritaire
n° 1063 ADEP.
Reproduction autorisée à condition expresse de mentionner la source.
Dépôt légal à parution
Imprimé au Céreq
Publication gratuite
ISSN 2116-6110