

REMETTRE LA COMPÉTENCE AU CŒUR DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

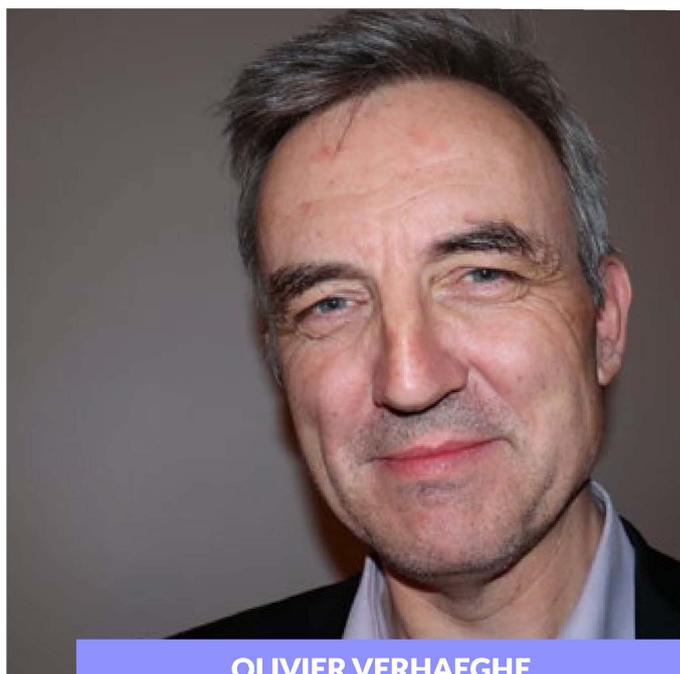
Ce problème concerne les PME et les ETI de manière plus aiguë mais les DRH de grands groupes le relèvent aussi. Il ne signifie pas seulement un rééquilibrage bienvenu du marché de l'emploi, mais aussi une profonde évolution culturelle et des attentes différentes vis-à-vis des entreprises. Quels sont les enjeux de ce nouveau rapport au travail, comment les entreprises peuvent-elles s'y adapter pour éviter de voir leur développement bloqué par la difficulté d'accès aux compétences, quel sens peut prendre la marque employeur dans ce contexte, pour des entreprises aux moyens et à la notoriété limités ?



par Olivier VERHAEGHE
Président My Better Job



À l'issue de la crise sanitaire, l'économie française a connu une reprise soutenue, quand on s'attendait à ce qu'elle pâtît de la fin des perfusions publiques. Ce «débranchement» s'est fait très progressivement, grâce au maintien de l'Activité Partielle Longue Durée pendant de nombreux mois; l'apport de liquidité par les PGE a constitué un moteur important pour la demande inter-entreprises, l'investissement et donc l'emploi. Les difficultés de recrutement n'ont pas attendu cette reprise pour préoccuper les employeurs et ceux-ci ont tout fait pour trouver les collaborateurs dont ils avaient besoin pour accompagner l'augmentation d'activité. La réforme de l'apprentissage et les aides «ponctuelles» à l'embauche d'apprentis ont stimulé le recours à cette voie d'embauche, mais elle a surtout bénéficié aux jeunes les plus qualifiés (élèves ingénieurs par exemple), sans répondre à l'ensemble des besoins de main d'œuvre. Le recrutement est donc devenu de plus en plus difficile, se traduisant par un nombre de métiers «en tension» de plus en plus élevé, cela malgré un taux de chômage qui reste, au niveau national, supérieur aujourd'hui à 7% c'est-à-dire à un niveau caractéristique de chômage de masse. La France continue d'ailleurs de se distinguer par un taux d'activité inférieur d'un point à celui de l'Union européenne et de la zone euro (73,6% pour la France). Dans l'étude publiée d'octobre 2021, la DARES analyse cette dégradation de «la qualité de l'appariement sur le marché du travail» depuis 2015 et montre que la vive reprise des recrutements à partir de 2021 a fortement alimenté les difficultés de recrutement. Sur plus longue période, le principal facteur explicatif des difficultés est l'absence de main d'œuvre formée (33%), devant les conditions de travail (25%). Ces deux causes cumulées sont à l'origine des difficultés dans 20% des cas; autrement dit, l'inadéquation des compétences des chômeurs aux attentes des entreprises jouent dans plus de la moitié des cas. Ce résultat, que confirment les travaux de GPEC territoriale que mène My-Better-Job sur toutes les zones d'emploi françaises, contredit



OLIVIER VERHAEGHE

certaines publications récentes (Fabrique de l'Industrie, IGAS), qui présentent l'une comme l'autre certaines limites.

Notre équipe accompagne depuis fin 2022 les services de l'Etat dans le déploiement des dispositifs publics de sécurisation des parcours professionnels et de réduction des difficultés de recrutement en Bourgogne-Franche-Comté. À ce titre, elle a interrogé par téléphone plus de 500 entreprises, de toutes tailles sur leur situation économique, leur dynamique d'emploi, leurs besoins de main d'œuvre et d'appui RH. Sa solution digitale de gestion des compétences My-Better-Job.fr est mise à disposition gratuitement pour 2024 des entreprises régionales qui le souhaitent. Parmi les entreprises ayant des recrutements en cours ou en ayant réalisé en 2023, plus de 80% déclaraient avoir rencontré des difficultés. Les plus exposées exerçaient des activités de production (construction, industrie, services à l'industrie), étaient des TPE ou des PME et pâtissaient de la proximité de la Suisse, aux



Résultats pour la recherche : **Technicien méthodes, industrialisation (H/F)**

Les salariés en mobilités (9) Les métiers et les formations de vos alliances (10) la cvthèque (255) vivier formations (31)

Le nombre de résultats peut varier en fonction des profils déjà traités

rémunérations trois fois plus élevées qu'en France à profil égal.

Une part non négligeable de ces entreprises rencontrant des difficultés se trouvait entravée dans son développement par ce manque de main d'œuvre, surtout parmi les TPE. Ce résultat confirme une étude déjà ancienne du réseau consulaire dans les Hauts-de-France auprès de 3000 entreprises mais aussi par Rexecode qui observait dans son Tableau de bord France industrie en 2021 que 15% des entreprises industrielles considéraient que leur développement était bloqué par l'insuffisance de personnel. Toutefois, le manque de candidats n'est plus aujourd'hui le seul frein à l'activité de ces entreprises.

Pour que le «facteur travail» suive et facilite la croissance de l'activité il ne faut pas seulement qu'il soit disponible en nombre. Encore faut-il que ceux qui se présentent répondent aux besoins de l'entreprise, qu'ils s'adaptent à son mode de fonctionnement et qu'ils lui soient fidèles, au moins le temps de se former et d'amortir cet effort de formation. Ce n'est pas forcément le cas et les comportements défaillants se font plus fréquents. On peut en relever plusieurs types.

Les «infidèles», qui cessent de se présenter au bout de quelques jours ou de quelques semaines, sans justification et même, souvent, sans formaliser juridiquement la fin de leur contrat (et récupérer leur solde de tout compte et le certificat de travail).

Les «idéalistes», souvent plus diplômés, qui renoncent au poste pour lequel ils ont été embauchés, ne le trouvant finalement pas compatible avec leur système (éminent) de valeurs

Les «mercenaires», intérimaires ou pas, qu'une activité fragmentée contente davantage qu'un CDI

Et, fait préoccupant, les «anomiques», dont le comportement en entreprise sont incompatibles avec l'appartenance normale à un groupe social et se traduisent par le non-respect du contrat, de façon préméditée (le licenciement pour faute grave étant l'objectif) ou pas : violence, sabotage (comme ce jeune salarié qui modifie délibérément les paramètres des machines, bloquant une demi-journée de production), recours abusif (et secondé par

un médecin complaisant) à de longs congés maladie, absentéisme injustifié etc

Dans son analyse des causes de la désindustrialisation, Nicolas Dufourcq donne la parole à 28 chefs d'entreprises, qui dressent un état des lieux inquietant et très partagé du système éducatif et du niveau de compétences des jeunes qui en sortent.

Ces situations ne sont évidemment pas générales mais elles sont à l'origine de coûts financiers, de temps perdu et de dégradation du climat de travail, toutes choses préjudiciables à l'efficacité et à la compétitivité des entreprises.

Mobiliser toutes les solutions

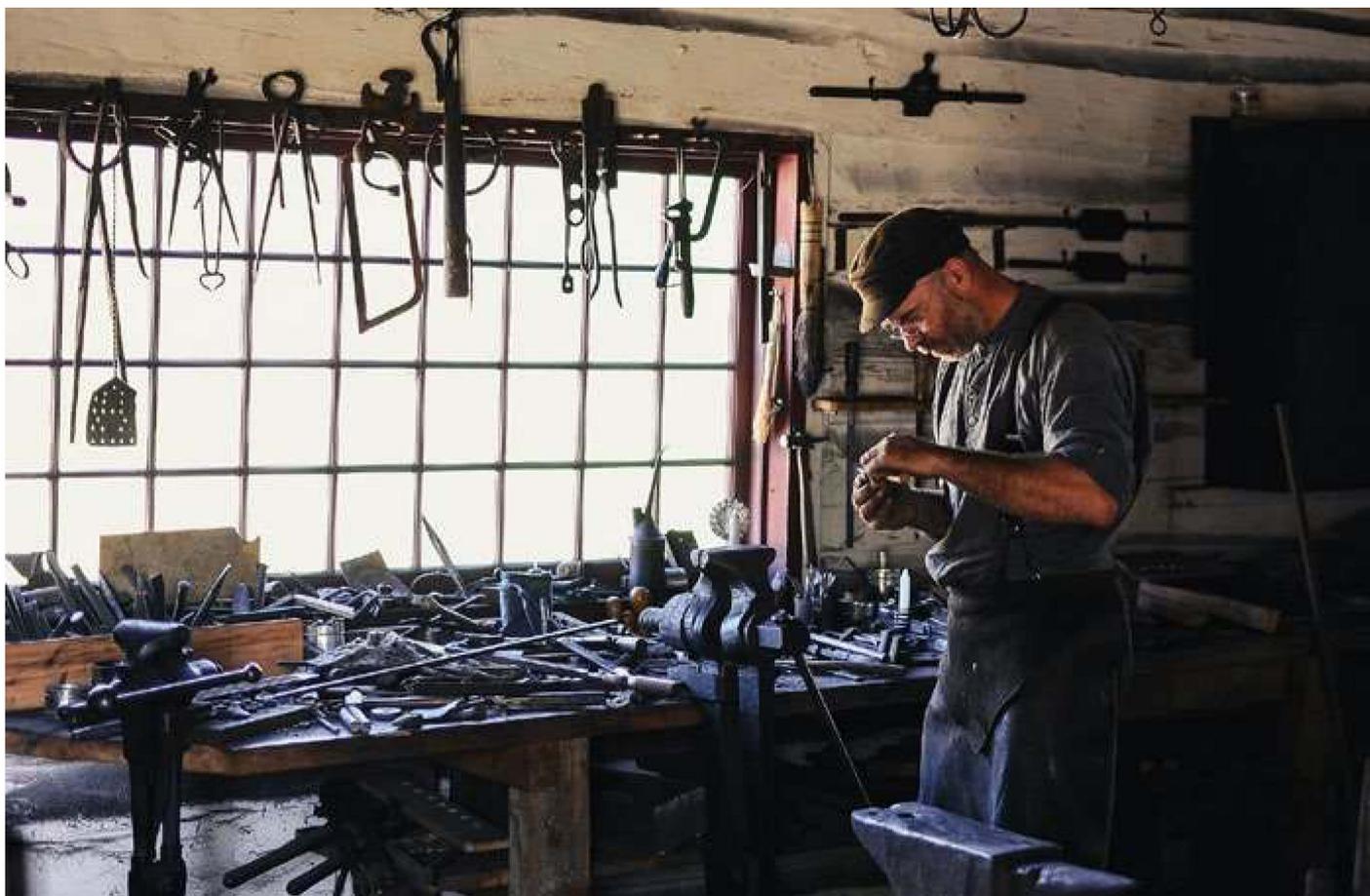
Les menaces que ces constats et la situation alarmante de la formation initiale en France font peser pour l'avenir de l'économie nationale et le développement des entreprises qui la constituent ne pourront être écartées par la seule innovation dans les pratiques RH et de gestion des compétences. Mais celles-ci, et My-Better-Job au premier chef, peuvent lever des freins à la mobilisation de compétences nouvelles et repousser ainsi ces obstacles au développement des entreprises.

My-Better-Job se donne pour objectif de compléter les solutions à la disposition des entreprises pour satisfaire leurs besoins de compétences. En quoi et comment ?

Pour étoffer leurs équipes, les entreprises s'adressent aujourd'hui à des intermédiaires spécialisés : Pôle emploi et agences d'intérim principalement. Le recours à d'autres structures contribuant au service public de l'emploi et de l'insertion, telles les Missions locales et les PLIE, les entreprises d'insertion, les ETTI, et surtout les groupements d'employeurs et les GEIQ est minoritaire, bien qu'il puisse constituer des compléments efficaces. Or, il existe des viviers moins lisibles mais que My-Better-Job propose aux entreprises pour mettre à leur disposition des profils de qualité.

Le premier, celui qui devrait être le plus évident mais ne l'est pas toujours, est celui des salariés déjà présents dans l'entreprise. Les mobilités internes ont deux avantages : elles valorisent l'entreprise auprès de l'ensemble du personnel et lui font gagner le temps de découverte de l'organisation interne et de socialisation incompressible dans le cas de nouveaux





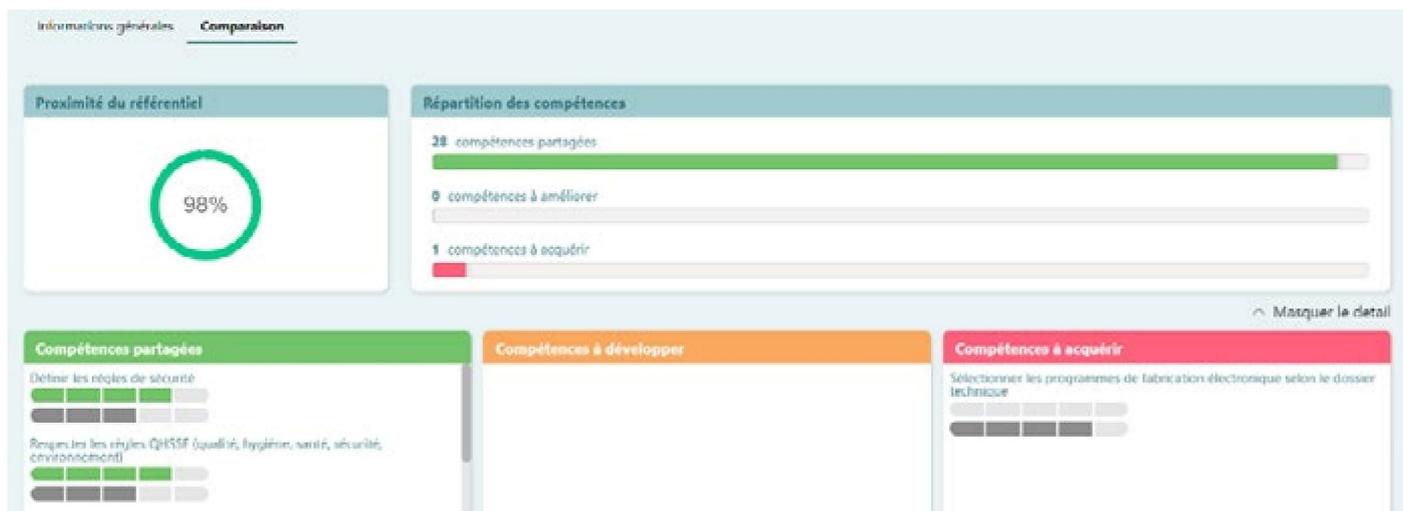
salariés. My-Better-Job décrit toutes les mobilités possibles entre les différents métiers de l'entreprise mais il permet d'aller plus loin en individualisant l'étude des évolutions envisageables. Il tient compte des formations initiales et des expériences professionnelles antérieures de chaque salarié pour rapprocher son portefeuille de compétences complet des différentes fiches de postes de l'organisation. Ceci enrichit nettement le dialogue avec chaque salarié lors des entretiens d'évaluation des compétences et d'évolution de la carrière. On peut ainsi faire naître l'intérêt de tel collaborateur pour une évolution vers un autre métier, plus qualifié (et mieux rémunéré), et formaliser les souhaits d'évolution dans la gestion des collaborateurs. En cas de recrutement, tous les collaborateurs «proches» de la fiche de poste que l'entreprise cherche à pourvoir sont ainsi présentés au recruteur, avec la mise en évidence des compétences à renforcer ou acquérir.

Le second vivier est celui des salariés en reclassement. Ces professionnels sont employés par une autre entreprise mais celle-ci anticipe des réductions d'effectifs dans le métier qu'ils occupent, ou le salarié lui-même a fait part de son désir d'évoluer professionnellement. Il s'agit donc d'anticiper des départs et de les préparer. L'employeur actuel peut s'associer à d'autres entreprises, dont celle qui cherche à recruter, dans le cadre «d'Alliances», des partenariats inter-établissements que My-Better-Job

permet d'organiser. Au sein d'une Alliance, les membres peuvent décrire les référentiels de compétences des métiers en déclin et, si un des salariés concernés le souhaite, partager le CV et la description des compétences du collaborateur. Un même établissement peut appartenir à plusieurs Alliances. Le salarié dont le CV devient alors visible pour les autres employeurs membres de la ou des Alliance(s) voit son profil rapproché de tous les projets de recrutement de ces employeurs partenaires, qui peuvent alors mesurer son adéquation à leurs besoins, repérer les compétences qu'il faudrait lui permettre d'acquérir, construire des parcours de formation et d'intégration etc.

Le troisième profil est celui des «apprenants» de tout type. Élèves de l'enseignement professionnel, étudiants, sous statut scolaire, étudiant ou d'apprenti, stagiaires de la formation continue, My-Better-Job exploite toutes les sources d'information recensant les organismes de formation et leur offre, dans toute la France. C'est sur les formations certifiantes (diplômes, titres professionnels, CQP) qu'il est le plus complet mais il agrège aussi de très nombreuses offres de formation courte. Cette consolidation et cette analyse de données constituent un apport considérable d'informations géolocalisées, faisant le lien entre toutes les formations certifiantes (plus de 10 000 en France), leur déploiement géographique et les principaux métiers auxquels elles préparent. Au total, plus de 100





000 formations localisées sont ainsi présentées, avec les coordonnées de leurs responsables. La très grande majorité des 500 entreprises interrogées en Bourgogne-Franche-Comté reconnaissait ne pas connaître la totalité des ressources de formation susceptibles de répondre à leurs besoins de recrutement dans les métiers-clés de leur organisation. Et cela y compris dans des secteurs d'activité historiquement caractéristiques et structurés, dont cette région ne manque pas.

En plus de la connaissance des ressources de formation, un trait commun à toutes les entreprises qui, parmi les 500 interrogées, ont su régler le problème des difficultés de recrutement, est d'avoir consenti un effort important pour la phase de «l'onboarding étendu», c'est-à-dire l'ensemble du processus d'intégration : accueil, intégration dans le groupe, parrainage et tutorat, consolidation des compétences, détection et traitement des difficultés, imprégnation de la culture de l'entreprise et découverte de son activité, de son organisation (au sens large) et de ses valeurs.

Dans ce parcours, il ne s'agit pas seulement de distribuer des «goodies» ou de déposer des post-it «bienvenue». Intégrer un individu et le faire de façon efficace pour l'organisation et son activité, c'est aussi et surtout cerner ses besoins exacts de professionnalisation dès l'entrée en fonctions et leur apporter une réponse sur-mesure. Pour cela, recourir à des certifications, fût-ce des blocs de compétences, est coûteux et en partie redondant avec ce que sait déjà le nouveau collaborateur. Vouloir lui transmettre des compétences qu'il a déjà c'est nier la valeur qu'il peut apporter immédiatement et lui montrer qu'on ne s'est pas beaucoup intéressé à son CV en le recrutant. C'est de mauvais augure pour la suite et la future gestion de son parcours professionnel. Au contraire, commencer par ne lui apporter que ce dont il a immédiatement besoin pour commencer à travailler est une meilleure gestion des

ressources et de l'attention portée au nouveau-venu ; cela n'exclut pas, au contraire, de planifier des formations ultérieures qui lui apporteront davantage de polyvalence, d'employabilité au sein de l'entreprise (et sur le marché de l'emploi) et grâce à cela, une évolution professionnelle favorable et la progression salariée qui l'accompagne nécessairement.

My-Better-Job permet d'analyser les compétences exactes de chaque candidat, puis d'ajuster le portefeuille de compétences et d'évaluer le niveau de maîtrise de chacune d'elles lors de la prise de poste. La comparaison avec la fiche de poste décrite de la même manière par l'entreprise facilite la constitution du parcours d'intégration, qui s'appuiera sur des formations courtes externes, par du tutorat ou par des formateurs internes dédiés.

La solution valorise ces trois intervenants. Grâce à IOGA, outil innovant partenaire de My-Better-Job et intégré dans ses fonctionnalités, tuteurs et formateurs internes peuvent créer facilement des vidéos pédagogiques courtes pour transférer des compétences relevant de leur expertise. Ils peuvent ensuite attester du niveau de maîtrise acquis par les salariés qu'ils ont formés. Cette fonction de tiers de confiance facilite l'évaluation harmonisée des compétences et la gestion des parcours professionnels.

Pour fidéliser des salariés plus versatiles et plus difficiles à satisfaire, qui ont du mal à se projeter même à 5 ans dans une même entreprise, il peut être efficace de leur montrer que leur nouvelle entreprise leur propose non plus un poste mais un parcours professionnel, dans lequel des alternatives leur sont proposées et que «rien n'est figé». En représentant visuellement ces évolutions professionnelles possibles entre les différents métiers de l'entreprise, My-Better-Job éclaire ce champ des possibles, les conditions des progressions et les formations internes ou externes qui pourront être proposées.



Une certaine logique grégaire peut aussi s'avérer efficace, pour certains métiers au moins. C'est ce qu'on observe dans des territoires peu densément peuplés, des secteurs d'activité peu attractifs ou des entreprises de petite taille : la proximité géographique compte ! Plusieurs entreprises consacrent beaucoup d'attention aux relations avec leur environnement immédiat : établissements scolaires et organismes de formation, élus locaux, associations, presse locale publique ou privée, pages locales des réseaux sociaux. S'attachant à ce qu'une image positive de leur organisation, de leur climat de travail et de leur activité prévale parmi ces relais d'informations, ils drainent grâce à cette notoriété un flux important de candidatures spontanées de la part des habitants du territoire. Cela peut être très bénéfique si une bonne partie des besoins de main d'œuvre peut être couverte par des profils peu qualifiés. Deux conditions à cela : avoir structuré les parcours «d'onboarding étendu» et organisé une bonne capacité d'accueil et de professionnalisation par l'encadrement intermédiaire de l'entreprise.

Dans le même ordre d'idées, il est frappant d'observer la part d'entreprises ayant mis en place des systèmes de cooptation efficace.

Comme on le voit, c'est de «donner consistance à la marque employeur» qu'il s'agit pour ces entreprises, même si toutes ne revendiquent pas cette expression. En plus du processus d'intégration, de la définition de parcours lisibles d'évolution professionnelle appuyés sur des formations certifiantes, des formations courtes avec ou sans appui externe (AFEST, plans TSE transfert des savoirs et de l'expérience, formateurs et tuteurs internes), il importe évidemment de mobiliser autant que possible les leviers financiers. La reconnaissance de la professionnalisation par le salaire devrait aller de soi. Autant que possible il faut aussi parvenir à extraire les ouvriers ou les employés de la «trappe à bas salaires» proche du Smic, que les exonérations de charges patronales sur ces niveaux de rémunération ont créée ; cela nécessite d'autant plus de créer ces parcours professionnels et donc cette montée en compétences qui permettront de couvrir l'important surcoût financier au fur et à mesure de l'augmentation de la rémunération et surtout lors du dépassement de 1,6 Smic.

L'expertise fiscale et sociale du DRH est aussi déterminante pour mobiliser tous les leviers financiers de la marque employeur à moindre coût global : prime de partage de la valeur, intéressement et participation, chèques-cadeau et tickets restaurant etc...

La responsabilité sociale et l'intérêt bien compris de l'entreprise

Très riche par nature en missions différentes, la fonction de DRH se recompose sous l'effet du nouveau rapport au travail. Il n'est plus possible de se reposer sur l'appareil de formation certifiante, même en complétant la formation initiale par la formation certifiante de demandeurs d'emploi. Le démembrement des certifications en blocs apporte de la souplesse mais ne règle pas le problème parce qu'une partie de la solution, on l'a vu, consiste en l'apport de compétences par l'entreprise elle-même, via des réponses sur-mesure et individualisées.

Quatre missions paraissent de plus en plus critiques, bien qu'elles ne soient pas encore assumées par tous les professionnels de ce métier.

1 Former, y compris de façon inclusive. Renonçant à trouver «sur étagère» les profils strictement adéquats à leur besoin, les recruteurs ont intérêt à ouvrir leurs critères d'embauche, voire à ne retenir quand cela est possible que la motivation et la capacité d'apprentissage. L'ouverture du vivier est efficace si elle s'articule à une politique interne de formation bien organisée. Si «l'OPCO suit», il reste pertinent de mobiliser, à l'embauche ou à court terme, la formation certifiante (Titres professionnels et CQP), mais il est surtout essentiel de faire reposer un effort rigoureux de formation interne sur la gestion des compétences et le développement de contenus par les ressources internes (tuteurs et formateurs). My-Better-Job et son partenaire IOGA apportent les outils pour le faire (recensement des formations existantes, création de vidéos, reconnaissance des compétences acquises etc) ; leurs fonctionnalités épaulent un investissement de plus en plus important des entreprises elles-mêmes dans la création de ce qu'elles appellent des «centres de formation internes». Cette expression recouvre des réalités très différentes, allant de la production de contenus de référence avec planification des actions ciblées, à la mise en place réelle, dans des locaux dédiés, d'un organisme labellisé Qualiopi animé par des formateurs professionnels salariés. La multiplication de ces initiatives dépasse largement l'implication classique des entreprises dans la formation en alternance et reflète un changement stratégique profond de leur part. Profond mais pas forcément nouveau, les grandes entreprises ayant eu dans le passé un investissement fort dans la création et le financement de formations de jeunes, y compris sur des référentiels «maison».



2 Fidéliser. Cette deuxième mission est devenue un défi quotidien. Les entreprises peuvent y répondre par l'onboarding continu, on l'a vu, mais aussi par l'amélioration du cadre de travail (rénovation des locaux, aménagement de vestiaires séparés, aménagement des abords de l'entreprise), des conditions d'accès (mobilités douces, covoiturage, plan de déplacement inter-entreprises etc), les services aux parents (crèches d'entreprise, horaires aménagés). On peut contester qu'une telle diversité de sujets relève encore des compétences de l'employeur ; ne pas y répondre prive toutefois l'entreprise d'une part importante de son vivier naturel. Par exemple, le fait que nombre de PME de la métallurgie négligent ces questions (faute de temps disponible de la part du management) explique que leur branche soit l'une de celles qui sont aujourd'hui les moins féminisées pour les métiers de production. Or, si cette branche attirait, pour les métiers de chaudronnier, soudeur et technicien de maintenance industrielle, autant de femmes que d'hommes, elle atteindrait l'équilibre entre recrutements et candidat(e)s.

3 L'amélioration des conditions de travail, au moyen notamment de la robotisation, de l'aménagement des postes, de l'isolation des locaux d'activité par exemple fait partie des actions valorisant l'entreprise et ses métiers. Beaucoup de dirigeants l'ont aujourd'hui compris, même s'il reste du travail.

4 Enfin, la fidélisation passera de plus en plus par la création de ce que l'on pourrait appeler «l'art de vivre l'entreprise». Il s'agit ici de répondre à des faiblesses culturelles du management français traditionnel en développant des vertus collectives de :

Confiance entre les collaborateurs,

Coopération, conscience collective et cohésion,

Reconnaissance de l'initiative, du mérite et des réussites qu'ils permettent, ce qui suppose sinon «d'accepter», au moins d'analyser collectivement et sans stigmatisation les échecs qui peuvent aussi découler de l'intrapreneuriat,

Gestion de projet transversal

Ce sont les pratiques managériales qui sont en jeu ici, celles des chefs d'équipe et de leur propre ligne hiérarchique. Ce vœu n'est réaliste que si l'entreprise dispose elle-même, sur son marché et dans son contexte stratégique, de marges de manœuvre significatives.

Faire grandir. Les parcours professionnels deviennent un facteur d'attractivité sur le marché du travail puis de fidélisation des

salariés ; ils sont la preuve que l'entreprise qui les développe, les organise et les promeut s'intéresse à l'épanouissement professionnel de ses salariés. Le développement des mobilités internes n'est possible que si les métiers et les compétences sont définis et comparés les uns aux autres. Le cœur de la valeur ajoutée de My-Better-Job est d'aider à déterminer ces fiches de postes, à calculer leur degré de proximité les uns par rapport aux autres, mettre en évidence les écarts et les conditions de formation à satisfaire pour dérouler une évolution professionnelle («passerelle»).

Reclasser, faire évoluer hors de l'entreprise. Les cas d'entreprises se préoccupant du reclassement de salariés dont les postes sont fragilisés sont rares, mais pas inexistantes. Les sites d'assemblage automobiles ont été des précurseurs de ces démarches («plateformes de mobilités») et ont inspiré le dispositif Transitions collectives, lancé à l'issue de la crise sanitaire. Ce dispositif n'a pas connu un déploiement satisfaisant, compte tenu de sa complexité technique et du manque de maturité du sujet. On trouve toutefois des cas d'entreprises, de toutes tailles, qui anticipent ces besoins de reclassement. Contrairement à ce qu'espéraient les initiateurs de Transitions collectives, ce sont moins les grandes mutations technologiques ou réglementaires (véhicule électrique pour la construction automobile) qui déclenchent cette démarche que des problématiques individuelles telles que l'usure professionnelle, la perte de chiffre d'affaires imposée par un client majeur, une hausse des coûts impossible à répercuter sur les prix de vente. Ces entreprises s'attachent <https://pixabay.com/photos/positive-thinking-positive-symbol-4933330/> à ce que ces difficultés aient le moins de conséquences possibles pour les salariés dont les postes sont remis en question. Elles sont alors demandeuses de conseil en évolution professionnelle et de rapprochement avec d'autres entreprises elles-mêmes recruteuses de profils proches. C'est le métier des cabinets «d'outplacement» ou des cellules de reclassement mais ces spécialistes n'interviennent pas pour des cas individuels et pour des TPE ou des PME, surtout hors cadre juridique de crise avérée (PSE significatif, fermeture de site, accord de compétitivité, rupture conventionnelle collective).

Le grand intérêt de l'appui au reclassement que propose My-Better-Job aux entreprises concernées est de les préserver des effets négatifs de licenciements ou de procédures collectives lourdes en termes de frais juridiques et de coûts d'image. Au contraire, une entreprise qui propose un reclassement vers une entreprise partenaire à un salarié qui l'accepte initie une mobilité externe qui fait trois satisfaits : elle-même, le salarié qui consolide





son emploi et son revenu (voire accroît ce dernier) et l'entreprise recruteuse.

Gérer dynamiquement les compétences et les évolutions professionnelles des salariés lors de l'embauche, au cours de l'intégration puis de la vie professionnelle et enfin, si nécessaire, lors du départ d'un salarié développe et soigne la marque employeur. L'entreprise se montre responsable vis-à-vis de ses salariés qui, même partis, pourront se comporter en ambassadeurs de l'entreprise et de leur métier auprès de leurs proches et des autres actifs qu'ils croiseront au cours de leur vie professionnelle. Ne sous-estimons pas les effets du bouche-à-oreille dans un marché local de l'emploi, même dans une grande ville. Il peut faciliter le recrutement grâce à la cooptation, nous l'avons vu, mais il peut aussi se retourner contre l'entreprise, sans même qu'elle s'en rende compte.

La confiance entre pairs, l'atout de demain

Nouveaux enjeux RH, nouvelles missions, nouveaux outils. Ce n'est pas seulement le métier de DRH qui se transforme, c'est aussi son rôle stratégique dans l'entreprise et dans son marché de l'emploi.

Les entreprises sont appelées à jouer un rôle toujours plus important dans le développement des compétences, dès la formation initiale.

Elles le font déjà en travaillant quelquefois avec des structures d'insertion, elles le feront demain en tant que formatrices reconnues (sinon labellisées). Plus elles structureront cette fonction formatrice (définition claire des objectifs de compétences, formation de collaborateurs dédiés aux pratiques pédagogiques, création de contenus), plus elles légitimeront ce rôle auprès des salariés formés, des formateurs internes eux-mêmes, des autres entreprises locales. Demain, certains «tiers de confiance» auront au moins autant de poids dans l'attestation de compétences d'un salarié que les formateurs habilités d'un OF. Si un spécialiste de la chaudronnerie nucléaire en Normandie reçoit la recommandation par un technicien de Naval Group ou de CMN d'un soudeur «tôle épaisse» issu de leurs rangs, il est évident qu'il y accordera du crédit. C'est cet effet de recommandation, souple, sans coût supplémentaire et à dire d'experts, que My-Better-Job s'efforce d'intégrer.

La confiance est le lien social le plus important de l'entreprise. Le DRH la développe quand il conçoit et propose des parcours professionnels réalistes, documentés et attractifs. Le management la nourrit quand, en entretien avec un salarié, il s'intéresse à ses curiosités professionnelles, à ses souhaits d'évolution et à ses demandes d'apprentissages nouveaux. L'entreprise n'est certes pas un marché interne mais sa capacité d'innovation et de gains de productivité s'effondre si elle ne laisse





aucune latitude à la soif d'apprendre des individus. Plus largement, la reconnaissance de la responsabilité individuelle et de la responsabilité collective, l'encouragement et la valorisation des comportements coopératifs et la solidarité devant les objectifs et les résultats (qui peut ne pas être contradictoire avec la responsabilité individuelle précitée) doivent être des objectifs managériaux majeurs et le DRH a la responsabilité d'en faciliter l'atteinte. C'est l'épanouissement individuel, la fierté d'appartenance, le climat social et la loyauté qui forment le prix de cette transformation culturelle.

Confiance dans le rôle de formateur de l'entreprise, confiance dans le management, confiance dans le comportement avec les pairs, c'est-à-dire avec les entreprises voisines.

Les territoires fourmillent de situations où la «lutte de chacun contre tous» a conduit à des échecs individuels et collectifs : POE collectives dont se désengagent certaines entreprises au dernier moment, débauchages, refus de mettre à disposition de centres de formation des formateurs internes, absence de gestion collective des besoins de recrutements et de formation dans les grappes d'entreprises constitutives de la filière nucléaire etc. Les conséquences de ces comportements se

mesurent en difficultés aiguës de recrutement. A l'inverse, certaines filières ou certains clusters se sont distingués par des pratiques intelligentes de coopération. Une première tentative en a été mentionnée à propos des plateformes de mobilité, on peut citer également le recrutement en grand nombre d'alternants par Sanofi, bien au-delà de ses besoins stricts, pour en faire bénéficier l'ensemble des industries de santé environnant ses propres sites industriels. La création de groupements d'employeurs ou de GEIQ participe de ces recherches partenariales de solutions aux pénuries de main d'œuvre. Il en va de même, pour le recrutement et pour la formation de salariés, de la création d'OF inter-entreprises, tels que le centre de formation au soudage Hefaïs à Cherbourg par Naval Group, CMN, EDF, Orano (principalement).

Mutualiser les besoins de formation et de recrutements, rapprocher ces recensements des initiatives individuelles d'entreprises et de l'offre des OF existants, initier de nouvelles réponses collectives (formations partagées, mise à disposition de formateurs internes, création d'OF inter-entreprises), constitution de parcours d'évolution professionnelle inter-entreprises (non-concurrentes, évidemment)... Ces actions innovantes mettent en jeu la capacité de coopération entre entreprises, c'est-à-dire l'aptitude de leurs dirigeants à établir des relations de confiance et donc de loyauté, dans le temps. La réaction immédiate consistant à taxer cette idée d'irréalisme ou d'angélisme néglige deux points importants.

Premièrement il est effectivement plus difficile de coopérer entre entreprises indépendantes en France qu'ailleurs (en Allemagne ou en Italie du Nord par exemple) mais ce n'est ni un titre de gloire nationale ni une exclusion définitive. Il ne s'agit pas de décréter une «Alliance» étendue entre des entreprises qui ne se connaissent pas, n'ont jamais eu de dialogue entre DRH voire s'affrontent régulièrement sur des marchés concurrentiels. On peut créer (via My-Better-Job et ses Alliances notamment) autant de cadres de coopérations entre organisations non rivales qu'on le souhaite et il vaut mieux apprendre à travailler de concert à petite échelle avant de progresser pas à pas.

Deuxièmement, quelles autres solutions peut-on encore envisager ? Qui peut croire que la puissance publique pourra corriger rapidement les défauts de son offre de formation, insuffisante qualitativement et quantitativement, inadaptée aux besoins des métiers et de plus en plus difficilement financée ? Ni l'Etat, malgré son plan d'investissement dans l'enseignement professionnel, ni les Régions, au positionnement de plus en plus incertain, ni France Travail ne



suffiront à la tâche. Quel chantier pourrait avoir la priorité, pour l'Éducation nationale, sur le redressement du primaire et du secondaire ? Les entreprises doivent se saisir de la question de la formation de toute nature parce c'est aujourd'hui vital et qu'elles n'ont plus le choix. Celles qui continueront à subir la médiocrité de leur environnement institutionnel s'éteindront comme un feu qu'on n'alimente plus. Dans leur ouvrage passionnant de 2007, Yann Algan et Pierre Cahuc calculaient que 66% de l'écart de revenu par habitant entre la France et la Suède s'expliquait par le déficit de confiance de la société française. Ce qui est vrai de la société en général l'est aussi des marchés locaux du travail.

Olivier Verhaeghe



1. Ce qu'atteste la succession des études Besoins de Main d'œuvre (BMO) de Pôle emploi, et que confirme une étude de la DARES Quelle relation entre difficultés de recrutement et taux de chômage ?, Sébastien Grobon, Ismaël Ramajo, Dorian Roucher, 1er octobre 2021 <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quelle-relation-entre-difficultes-de-recrutement-et-taux-de-chomage>
2. Cf. supra. Le ralentissement économique déjà à l'œuvre commence à apaiser ces tensions, mais dans une mesure limitée.
3. Ex : non-prise en compte des besoins de recrutement générés par les changements de métier des salariés, voire non-prise en compte des poursuites d'études dans les flux de personnes formées.
4. Nicolas Dufourcq, La désindustrialisation de la France 1995-2015, Odile Jacob, 2022, 381 p.
5. Cf. les études PISA, TIMMS pour les mathématiques, PIAAC, et le rapport «l'Etat de l'école» du ministère de l'Éducation nationale, qui s'accordent tous sur la médiocrité de la formation initiale en France au regard des attentes de la Nation en fait de qualité pédagogique, de justice sociale et de préparation de l'avenir du pays. Plus problématique encore est l'inertie de la réponse politique, malgré quelques actions parfois pertinentes mais trop peu évaluées et toujours insuffisantes, face à ce miroir que les experts français et internationaux nous tendent régulièrement.
6. Entreprises de travail temporaire d'insertion
7. Il doit exprimer son accord par une signature électronique et peut le faire depuis une version «salarié» de My-Better-Job, présentant des fonctions d'information individuelle dédiées.
8. Le plus souvent, par l'équipe éditrice de My-Better-Job avant relecture pour validation et ajustements éventuels par l'entreprise utilisatrice...
9. C'est évidemment un point clé. Il ne s'agit pas de rémunérer une acquisition de compétences qui ne bénéficierait pas à l'entreprise mais, si un salarié progresse en savoirs et savoir-faire et grâce à cela assume des tâches voire des responsabilités plus étendues, il est nécessaire de le reconnaître par la rémunération. En Bourgogne-Franche-Comté, les difficultés de recrutement massives dans la construction ont conduit Constructys à recourir largement à la formation de demandeurs d'emploi non qualifiés selon des objectifs de compétences définis avec les entreprises recruteuses. La formation n'est donc pas adossée à des certifications mais à des référentiels sur-mesure et elle se déroule dans l'entreprise qui les a définis (et qui recrutera le demandeur), dans le cadre d'AFEST puis de contrat de professionnalisation expérimentale. Constructys insiste fortement auprès des entreprises participantes sur la mise à disposition d'un tuteur interne pour encadrer l'apprenant mais aussi sur l'intégration du

10. L'Etat a pourtant consacré à cette dernière des budgets record dans le cadre du Plan d'Investissement dans les Compétences. Le renfort de compétences que ce plan a apporté au marché de l'emploi a atténué les difficultés de recrutement mais n'a pas tout réglé. À cela deux raisons : le taux d'accès à l'emploi des personnes formées et certifiées laisse environ 40% de ces demandeurs d'emploi sur le bord de la route ; d'autre part, dans bon nombre de régions, même très affectées par le chômage de masse, le problème essentiel est devenu assez vite le «recrutement» de stagiaires acceptant de se former aux métiers en tension.
11. Ce qui est de moins en moins garanti aujourd'hui, une même caisse pouvant difficilement courir les trois lièvres affûtés que sont la formation de demandeurs d'emploi, l'apprentissage et la formation de salariés, mais c'est un autre sujet.
12. Analyse des tensions de recrutement sur 3 métiers : chaudronnerie, maintenance et soudage dans le cadre du plan de réduction des tensions de recrutement. Observatoire des métiers de la métallurgie, MJB et alii, avril 2023. Analyse des tensions de recrutement sur 3 métiers : chaudronnerie, maintenance et soudage dans le cadre du plan de réduction des tensions de recrutement | Observatoire de la Métallurgie (observatoire-metallurgie.fr)
13. Ce qui n'est pas le cas par exemple d'un sous-traitant de capacité d'un grand donneur d'ordres, devant respecter strictement, scrupuleusement et dans les conditions de coûts, de qualité et de délais prescrites par le client, un cahier des charges imposé par lui. Encore que les grands donneurs d'ordres ne manifestent pas toujours cette intraitable verticalité vis-à-vis de tous les sous-traitants. Surtout quand ces donneurs d'ordres ne sont pas français.
14. La société de défiance, comment le modèle social français s'autodétruit, éditions ENS rue d'Ulm, 2007, 99 pages.

