

## Les cadres fragilisés, oubliés de la formation ? L'exemple du secteur des SSII

Le débat actuel relatif à la formation professionnelle donne la priorité aux chômeurs et aux salariés peu qualifiés. Mais certains cadres, les plus âgés et les moins diplômés, bénéficient peu de la formation continue. Une étude menée par Sextant dans le secteur des SSII montre aussi que les cadres engagés dans une activité en déclin sont laissés pour compte par la formation continue, à l'encontre de ce que devrait être une bonne GPEC. En réalité, le statut de cadre n'est pas un rempart contre la déqualification professionnelle.

**Nicolas Fourmont**  
est consultant senior  
au sein du cabinet  
**Sextant Expertise**  
(conseil auprès des  
comités d'entreprise).  
nicolas.fourmont@  
sextant-expertise.fr

Dans la droite ligne de l'ANI du 11 janvier 2013, le gouvernement a invité les partenaires sociaux à négocier sur le thème de la formation professionnelle continue. Dans un document d'orientation transmis aux négociateurs et rendu public le 8 juillet<sup>1</sup>, le message du gouvernement ne varie pas depuis un an : il y a une urgence sociale à régler qui conduit à « favoriser la qualification des actifs les plus fragilisés sur le marché de l'emploi, salariés et personnes à la recherche d'un emploi »<sup>2</sup>. Autrement dit, la priorité nationale est de mettre des moyens financiers sur les chômeurs et les salariés les moins qualifiés. En ce sens, on peut dire que la formation

est essentiellement pensée dans un contexte économique dégradé.

L'approche se comprend et se défend aisément puisque l'accès à la formation<sup>3</sup> des chômeurs et des salariés peu ou pas qualifiés est alarmant : seul un chômeur sur trois passe par la case formation et le taux d'accès à la formation des ouvriers est 2,5 fois moins important que celui des cadres<sup>4</sup>.

### **Quelle réflexion sur la formation des cadres ?**

Le débat actuel n'est pas très nuancé en raison de l'enjeu de la situation : il faut prioriser les dépenses et cibler les investissements. Mais sans renier un instant la réalité décrite, tout en reconnaissant la nécessité d'investir plus massivement sur les populations fragilisées, il nous semble aussi nécessaire de sortir d'une analyse manichéenne qui consisterait à opposer la catégorie des cadres à celle des non cadres. Dans le débat actuel, la formation des cadres n'est définie qu'en creux.

Il y a pourtant de nombreuses questions qui appellent des réponses. Quelles sont les pratiques d'entreprises ? La population des cadres est-elle homogène ? Est-il légitime de mobiliser des fonds consacrés au développement et au maintien des compétences des cadres ? Est-il nécessaire de mobiliser les fonds OPCA pour la catégorie des salariés les plus formés, à savoir les cadres ?

### **Les cadres et la formation : éléments d'analyse autour du secteur des SSII**

Experts auprès des CE et des CCE, nos missions nous conduisent notamment à analyser les pratiques d'entreprise en matière de formation professionnelle continue. Sur la base des bilans sociaux, des bilans et plans de formation, mais aussi sur la base d'entretiens qualitatifs menés avec les responsables formation, nous avons toutes les cartes en main pour rendre compte des pratiques d'entreprises.

Au cours de la période 2010-2012, nous avons été amenés à répondre à plusieurs comités d'entreprise du secteur de l'informatique (SSII) qui s'interrogeaient sur l'articulation formation/ GPEC. Nous avons saisi l'occasion de mener une étude sur la formation des cadres au sein d'entreprises leaders sur leur marché (+ de 2000 salariés).

### **En théorie, la formation est un outil au cœur de la GPEC**

Que cela soit dans le secteur de l'informatique ou dans tout autre domaine d'activité, l'objectif central de la GPEC consiste à anticiper, d'une part, les besoins futurs de l'entreprise (1. Approche offensive) et, d'autre part, prévoir la perte de vitesse de domaines d'activité (2. Approche défensive).

1. Dans le premier cas de figure, l'entreprise a besoin de calibrer les emplois de demain (volumes et compétences) afin de répondre à la demande des clients. Les salariés positionnés sur les postes en devenir sont « stratégiques », car ils sont souvent porteurs de valeur ajoutée pour l'entreprise. A titre d'exemple, les architectes ou les urbanistes informatiques, dont le rôle est de concevoir la structure générale d'un système informatique (logiciel, réseau, base de données), ont le vent en poupe.

2. Concernant le volet défensif de la GPEC, l'enjeu est de prévoir le déclin d'une activité afin de sauver des emplois notamment. Par une politique de formation active et renforcée, il convient donc de réorienter des salariés vers des domaines d'activité porteurs. Les postes en sursis sont alors qualifiés de « sensibles » ou de « fragiles ». Ainsi des développeurs informatiques qui, avec l'accélération des politiques d'externalisation de leurs tâches à l'étranger (politique *off-shore*), sont des salariés dont le métier est en perte de vitesse. Il apparaît donc impératif de mobiliser des moyens de formation afin de sauver leurs emplois. En pratique, cette GPEC défensive fonctionne mal. Les cadres fragilisés sur leur poste accèdent moins que les autres salariés aux dispositifs de formation.

## **Des cadres déclassés oubliés de la formation**

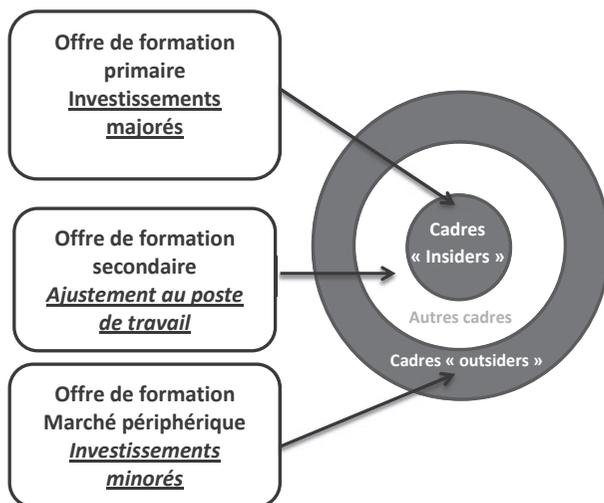
Les investissements de formation tendent à se porter davantage sur les salariés « stratégiques ». Premièrement, cela se caractérise par un taux d'accès<sup>5</sup> à la formation supérieur à la moyenne des cadres. Deuxièmement, les coûts de leurs formations, aussi bien le coût à la journée que le coût global des stages (durée plus longue des sessions), sont eux aussi survalorisés par rapport à la moyenne.

*A contrario*, les cadres occupant des postes dits « sensibles » sont dans l'ensemble moins bien lotis que l'ensemble de la population. Ils sont moins nombreux à être formés, parfois surreprésentés parmi les salariés non formés depuis trois ans, et le coût à la journée des formations est en moyenne moins élevé.

Au sein même de la catégorie des cadres, nous avons identifié une population de salariés déclassés. Il y a là un paradoxe qui rejoint le débat national : ce sont les salariés dont l'avenir est le plus incertain qui mobilisent le moins de moyens de formation.

Entre les salariés positionnés sur les postes « stratégiques » et « sensibles », la majorité des cadres bénéficient d'une offre de formation standard qui vise tout à la fois à maintenir la paix sociale dans l'entreprise et garantir, bon an mal an, un niveau de compétences permettant de répondre aux évolutions techniques et environnementales.

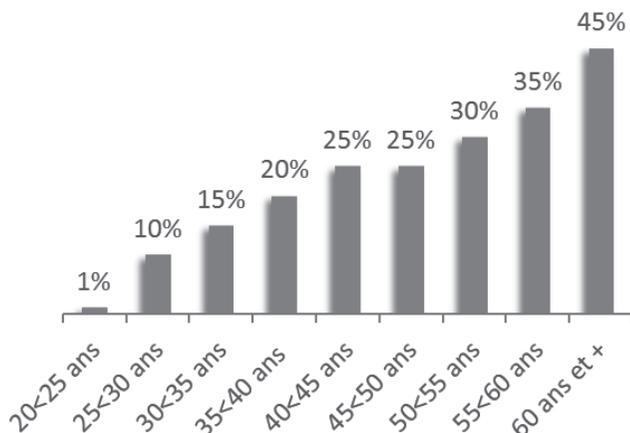
## Schématisation de l'offre de formation différenciée



### L'accès à la formation décroît avec l'âge

Par ailleurs, l'âge est également un facteur discriminant : passé 45 ans, le taux d'accès à la formation décroît avec l'âge des salariés. Et sans surprise, nous constatons que la proportion de cadres non formés depuis plus de trois ans est très conséquente parmi les salariés âgés de plus de 59 ans puisque qu'un salarié sur deux de cette tranche d'âge est touché par le phénomène.

### *Part des salariés non formés depuis trois ans ventilée par tranche d'âge*



*Exemple : l'entreprise « Projet+ » (+ de 2000 salariés)*

*A quoi doit-on cette mise à l'écart des cadres âgés ?*

Les directions d'entreprise, interrogées sur cette question, ont leur explication. Elles émettent l'idée qu'avec l'expérience, le cadre formel et rigide d'un stage de formation perdrait de sa pertinence. D'autres modes d'apprentissage viennent alors se substituer aux stages de formation : les séminaires, les groupes de réflexions, l'appartenance et/ ou l'animation de communautés d'expertises remplaceraient les sessions de formation.

S'il y a un fond de vérité dans ce point de vue, il nous semble que l'argument est un peu court. Dans un secteur d'activité où suivre l'évolution technique est crucial, nous comprenons assez mal comment des salariés âgés pourraient se passer de ces mises à niveaux régulières.

### **Le modèle économique des SSII pousse les cadres « outsiders » à la périphérie du marché de l'emploi interne**

Au sein des SSII étudiées, la stratégie RH vise à renforcer la position des « insiders »<sup>6</sup>, à savoir les salariés

porteurs de forte valeur ajoutée. Pour les salariés qui se situent aux franges du marché interne de l'emploi<sup>7</sup>, les « outsiders », les chances sont faibles de se recentrer par rapport au coeur névralgique du marché de l'emploi. Pour les directions d'entreprise, l'équation est souvent simple : pourquoi investir massivement sur un salarié pour réaligner ses acquis<sup>8</sup> alors qu'il existe sur le marché externe de l'emploi des profils adaptés aux besoins internes (jeunes diplômés) dont les coûts salariaux sont plus faibles comparés aux cadres expérimentés ? Le modèle économique des SSII porte naturellement les directions à rajeunir constamment leurs pyramides des âges.

### **Chômeurs, salariés peu qualifiés, cadres « outsiders », même combat !**

Le statut de cadre n'est pas un rempart contre la déqualification professionnelle. Dans le secteur de l'informatique, l'âge et la place occupés dans la chaîne de valeur déterminent largement le niveau d'investissement de formation. Les salariés âgés, ainsi que les salariés positionnés sur des domaines jugés peu attractifs par leur direction, captent moins de moyens de formation que les autres catégories de salariés. Au terme de ce processus, si rien n'est fait pour les remettre à niveau, ils seront victimes d'un processus de marginalisation du marché interne du travail et seront menacés sur leur poste. Faut-il attendre leur entrée au chômage pour les former et les positionner sur des segments de marché porteurs ? A l'évidence, le maintien dans l'emploi devrait s'imposer.

Afin d'inciter les directions à former les salariés fragilisés, la mutualisation des fonds de la formation permet de financer des dispositifs qui n'auraient jamais trouvé leur place au sein des entreprises si elles avaient dû porter seules les financements. Le déploiement de bilan de compétences, de VAE, la prise en charge de DIF et de CIF ainsi que des périodes de professionnalisation sont autant de dispositifs ouverts à des co-financements venant accompagner les évolutions professionnelles des salariés fragilisés y compris celles des cadres en perte de vitesse.

1 Document d'orientation, négociation nationale interprofessionnelle. « La formation professionnelle pour la sécurisation des personnes et la compétitivité des entreprises », 8 juillet 2013, 5 pages.

2 Note d'orientation relative à la formation professionnelle, *op. cit.*, page 3.

3 Source : « *La formation professionnelle des demandeurs d'emploi* », Rapport du groupe de travail présidé par Jean-Marie Marx, La documentation française, janvier 2010.

4 Source : Insee, chiffre 2011. Cf. [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=0&ref\\_id=NATnon07246](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATnon07246)

5 Le taux d'accès à la formation se calcul en rapportant les bénéficiaires de formation sur la population concernées.

6 Nous empruntons et nous nous réapproprions ici les notions « d'insiders » et « d'outsiders » aux théories de Lindbeck et Snower portant sur le marché de l'emploi. Par « insiders » nous voulons désigner les cadres au centre du marché de l'emploi interne (l'entreprise) qui disposent d'un pouvoir important de négociations face à une direction.

Concernant les « outsiders », nous voulons parler des salariés se situant à la périphérie du marché de l'emploi interne. Ils ne disposent pas des ressources suffisantes (compétences et/ou expertise professionnelle) pour créer un rapport de force qui leur soit favorable. Du point de vue de la direction, et dans le meilleur des cas, ces salariés sont substituables facilement et les coûts de leur remplacement sont considérés comme marginaux. Dans les cas les plus extrêmes, la direction peut envisager de supprimer leur poste, ce qui positionnent les « outsiders » à la marge de l'organisation (Ex : activité en perte de vitesse).

7 Le marché interne de l'emploi est une transposition à l'entreprise des modalités de règle qui conditionne le marché de l'emploi. 3 principales dimensions caractérisent ces marchés : l'établissement d'un cadre réglementaire régissant le marché (accord d'entreprises, notes internes, etc.), la liberté d'accès et la mise en concurrence des salariés, les arbitrages qui conduisent (ou non) aux évolutions et mobilités professionnelles (processus de sélection/promotion des salariés, etc.).

8 Au sein des SSII, il est courant de parler de « reskilling » pour évoquer une remise à niveau des salariés. Pour notre part, nous préférons parler de réalignement des acquis pour désigner l'acquisition de savoir-faire et savoir-être permettant à la personne ainsi formée de répondre aux attentes et aux demandes du marché. Les cursus de formation durent généralement entre 15 jours à 6 mois de formation.