

**Séminaire  
Économie et sens**

*organisé en collaboration avec le  
Collège des Bernardins, avec l'appui de  
la Fondation Crédit Coopératif et grâce  
aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
AREVA<sup>2</sup>  
CEA  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale  
Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
Wight Consulting<sup>2</sup>  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> septembre 2011)

**ACCOMPAGNER LES MOBILITÉS  
PROFESSIONNELLES**

par

**Armel GUILLET**

Directeur du développement du Fongecif Île-de-France

Séance du 16 juin 2011

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

Les gens sont de plus en plus fréquemment appelés à changer de métier ou d'entreprise au cours de leur carrière. Mais comment faire pour substituer une mobilité choisie et anticipée à des mobilités subies dans des contextes de crise ? Le Fongecif, qui collecte 0,2 % de la masse salariale de toutes les entreprises de plus de vingt salariés, a pour rôle d'informer et d'accompagner les salariés désireux de se reconverter ou de progresser dans leur qualification. Après les avoir aidés à formaliser un projet professionnel et à identifier la formation pertinente, il peut financer des congés individuels de formation (CIF) pour une durée allant jusqu'à un an. Les arbitrages sont rendus par une commission paritaire qui fixe ses priorités en termes de niveau initial de formation, de tranche d'âge, de catégories socioprofessionnelles, ou encore de taille d'entreprise, puis choisit les projets les plus cohérents, crédibles et opportuns compte tenu du marché de l'emploi. Avec dix mille CIF financés chaque année, le Fongecif Île-de-France offre un exemple de service sur mesure "de masse".

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Ont participé : D. Abignoli (Calcia), L. Benisty (DGA), V. Benoist, M. Berry (École de Paris du management), S. Borst (Ville de Paris), P. Boulte (ANC), J. Bouvet (Association AINF), P. Brus (Groupe La Poste), I. Dauvergne (Gobelins – L'école de l'image), B. de Felcourt, C. Dubois-Damien (Llis SSII Informatique), J.-L. Germain (Collège des Bernardins), P. Jobard (France Télécom), L. Kherfi (Café projets), G. Leroy (Gefact), F. Lhomme (ex EADS), J. Maignier (SNC – FNCU), C. Micouleau (Groupe La Poste), L. Poulain (Gobelins – L'école de l'image), C. Riveline (Mines ParisTech), J. Robin (Gefact), B. Roger (Collège des Bernardins), P. Souplet (Université Paris Ouest Nanterre), F. Weill (École de Paris du management).

## **EXPOSÉ d'Armel GUILLET**

Je suis directeur du développement et de la communication du Fongecif Île-de-France depuis quelques années. J'assure actuellement l'intérim de la direction générale à la suite du départ de David Mazurelle vers d'autres fonctions.

Le Fongecif (historiquement Fonds de gestion du congé individuel de formation) est une association loi 1901, comme l'Unedic. Il trouve son origine dans la loi Delors de 1971, qui reconnaît aux salariés le droit de demander une formation professionnelle dans le cadre de leur contrat de travail. En 1971, le principe avait été acquis mais les moyens nécessaires n'avaient pas été mobilisés. En 1983, un accord national interprofessionnel a défini le mode de financement du congé individuel de formation (CIF), ce qui a permis de créer des Fongecif dans chacune des 26 régions.

### **De nombreux besoins de mobilité professionnelle**

Le marché du travail actuel se caractérise par l'augmentation constatée du capital de connaissances, l'accélération des cycles de vie des produits et l'accroissement de la complexité, qui nécessitent de mettre à jour la formation des salariés.

Les parcours individuels sont eux aussi plus complexes : l'accès à la vie active est plus tardif et passe par des mécanismes de transition plus aléatoires (stages, intérim, CDD...). Une partie du succès des organismes tels que le Fongecif vient de l'échec de l'orientation initiale. En France, on oriente généralement les gens par défaut : vous n'êtes pas assez doué pour entrer au lycée, vous ferez un CAP ; vous n'avez pas le niveau pour une filière généraliste, vous irez dans une filière spécialisée ; vous n'avez pas des notes suffisantes pour un bac scientifique, vous passerez un bac littéraire. Il n'est pas étonnant que beaucoup de gens ne s'épanouissent pas dans leur métier et souhaitent en changer.

Enfin, l'allongement de la durée de vie et de la durée de la vie professionnelle nécessitent d'aider les salariés seniors à rester insérés et à évoluer dans le monde du travail.

### **Mobilité subie, mobilité choisie**

D'après l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques), sur la période 1991-2002, le taux de mobilité, incluant la mobilité interne, la mobilité externe vers un autre emploi et la mobilité externe vers le chômage, a été en moyenne de 13 %, avec des différences entre les fonctionnaires de l'État et des collectivités locales (9,7 %), les salariés d'entreprises de plus de 500 personnes (9,6 %), les salariés d'entreprises de 50 à 499 personnes (10,7 %) et les salariés d'entreprises de 1 à 49 personnes (15,2 %). Dans la fonction publique, la mobilité est d'abord interne. Dans le privé, plus de la moitié des mouvements relèvent de la mobilité externe choisie, c'est-à-dire du souhait de se tourner vers un nouveau métier et une nouvelle entreprise.

L'essentiel des moyens d'accompagnement est cependant consacré aux mobilités subies, c'est-à-dire aux parcours des personnes en rupture professionnelle et des demandeurs d'emploi. Concrètement, le Fongecif Île-de-France, qui s'adresse potentiellement à 3,8 millions de salariés d'Île-de-France, dispose de 140 collaborateurs, alors que Pôle emploi Île-de-France emploie 8 000 personnes pour suivre quelques centaines de milliers de demandeurs d'emploi.

Naturellement, la contrainte n'est pas la même pour des personnes qui tentent de retourner à l'emploi le plus vite possible et pour des salariés qui sont "au chaud" dans l'entreprise. Cet écart peut donc être considéré comme normal. Cela dit, si l'on veut que le marché du travail reste fluide et que les personnes qui en sont exclues temporairement ou de façon plus durable puissent y accéder et se réinsérer, il faut aussi veiller à accompagner les mobilités choisies afin qu'elles soient le plus réussies possible.

## Un accès inégal à la formation continue

La Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) d'Île-de-France a mené une étude sur l'accès à la formation en fonction des catégories socioprofessionnelles (CSP) et de la taille des entreprises. Cette étude montre que plus l'entreprise est petite, moins les salariés accèdent à la formation, quelle que soit leur CSP (ouvriers, employés, agents de maîtrise ou ingénieurs et cadres). Elle révèle également que, quelle que soit la taille de l'entreprise, les agents de maîtrise, ingénieurs et cadres accèdent plus facilement à la formation que les ouvriers et employés.

Ceci n'est pas complètement choquant, et il faut éviter de tomber dans un raisonnement simpliste qui consisterait à réserver la formation aux catégories les moins élevées. Certaines personnes très diplômées peuvent être confrontées à un changement de technologie et à une perte de qualification se traduisant par un déclassement ; elles peuvent, elles aussi, avoir besoin de formation. Il est clair, cependant, qu'il est beaucoup plus difficile de rebondir pour une personne qui n'est pas du tout diplômée. On doit donc aussi utiliser la formation comme une façon de corriger certaines formes d'inégalités.

### Missions et moyens du Fongecif

La possibilité pour un salarié d'effectuer une mobilité professionnelle repose sur trois leviers : la formation, l'indemnisation de l'entreprise pendant le temps de formation afin que l'opération soit aussi neutre que possible pour elle (même si l'on sait que le départ en formation d'un salarié dans une petite entreprise peut poser des problèmes, surtout s'il dispose de compétences rares), et enfin le placement dans une nouvelle entreprise, de préférence sans passer par la case de demandeur d'emploi. Le Fongecif intervient directement ou indirectement sur ces trois leviers, le placement étant cependant plutôt confié à nos partenaires, notamment Pôle emploi.

#### *Une approche interprofessionnelle*

Le Fongecif est conçu selon une approche interprofessionnelle. Son public potentiel représente 90 % des salariés du secteur privé, quelques branches professionnelles disposant de leur propre organisme. Les journalistes dépendent par exemple d'un organisme appelé Mediafor, et les salariés de l'économie sociale d'Uniformalion.

#### *Le financement*

Le financement du Fongecif est assuré par la collecte de 0,2 % de la masse salariale de toutes les entreprises de plus de 20 salariés et de 1 % de la masse salariale lorsqu'il s'agit de CDD. Les entreprises les plus petites ne cotisent pas au 0,2 %, mais leurs salariés peuvent néanmoins bénéficier des prestations et financements du Fongecif. Cette mutualisation est très précieuse, sachant qu'un CIF peut coûter de 20 000 à 25 000 euros (dont 30 % de coûts pédagogiques et 70 % de rémunération du salarié), et que les entreprises les plus modestes ne peuvent pas envisager de telles dépenses. De plus, au-dessous de 250 ou 300 salariés, les entreprises disposent rarement d'un responsable des ressources humaines susceptible de répondre aux questions des salariés sur leur formation et de les accompagner dans leur parcours de mobilité.

#### *Trois missions*

La première mission du Fongecif est d'accompagner les changements professionnels à l'échelle de l'individu. Cette démarche nous distingue des OPCA (Organismes paritaires collecteurs agréés) qui sont structurés par branches professionnelles et organisent la formation et la professionnalisation pour le compte des entreprises. Par ailleurs, à la différence de structures comme Pôle emploi, le Fongecif se positionne sur l'anticipation des risques de

ruptures professionnelles et non sur le retour à l'emploi. La plupart des personnes s'adressant à nous ne le font pas sous la contrainte de leur environnement, mais dans une démarche volontariste. Elles peuvent ainsi se prémunir, en amont, contre le risque de déqualification et l'incapacité à rebondir auxquels sont parfois confrontées, en cas de plan social, des personnes qui n'ont pas changé d'emploi pendant 20 ans et ne se sont jamais posé la question de l'évaluation de leurs compétences.

La deuxième mission du Fongecif est de contribuer à la sécurisation des parcours des salariés par l'accès à une formation certifiante, qui facilitera les transitions professionnelles et les mobilités.

Notre troisième mission consiste à prendre également en compte les besoins du marché du travail : compte tenu du coût d'un CIF, il est important de s'assurer d'un bénéfice collectif à côté du bénéfice individuel. Les décisions de financement, assurées par des commissions paritaires, tiennent compte de ce double objectif. Le Fongecif cherche en revanche à éviter toute approche "adéquationniste", qui consisterait à réserver les financements aux secteurs souffrant d'une pénurie de main-d'œuvre. Cette approche n'aurait pas beaucoup de sens, dans la mesure où la mise en route d'un projet professionnel se fait sur plusieurs mois, voire plusieurs années, et où les retournements de conjoncture sont parfois beaucoup plus rapides. Par ailleurs, il arrive qu'un salarié veuille se tourner vers un secteur qui n'est pas a priori très porteur, mais avec un projet professionnel très précis et une promesse d'embauche à la clef ; dans ce cas, un financement est tout à fait envisageable.

### **Le Fongecif Île-de-France**

Le Fongecif Île-de-France collecte 220 millions d'euros par an auprès de 58 000 entreprises cotisantes.

Chaque année, nous informons, conseillons ou orientons environ 250 000 personnes, que ce soit par téléphone (1 000 appels par jour), par mail ou sur notre espace projet, situé à République, à Paris. Avec 400 personnes reçues chaque jour, il s'agit de la première plateforme d'orientation de salariés en France. Notre site internet reçoit en moyenne 2 500 visites quotidiennes. Chaque année, 6 000 entretiens sont assurés par nos conseillers en parcours professionnel. S'y ajoutent 73 000 entretiens plus brefs, réalisés par nos chargés d'information et d'orientation, qui permettent d'établir un pré-diagnostic sur la situation de la personne et de l'aiguiller vers différentes prestations ou services.

Nous avons constitué une base d'information sur l'offre de formation qui comporte plus de 7 000 références. Nous sommes actuellement en discussion avec les services de l'État et Pôle emploi pour en faire une base nationale qui permettrait à tous les demandeurs d'emploi de s'inscrire plus rapidement aux sessions de formation.

L'an dernier, nous avons financé 17 690 projets : 9 510 congés individuels de formation, 7 620 bilans de compétence, 560 validations des acquis de l'expérience.

Depuis 2010, nous offrons également la possibilité d'accéder à des formations longues (plus de 120 heures) hors temps de travail, ce qui coûte moins cher car nous prenons en charge uniquement le coût pédagogique et non la rémunération des salariés bénéficiant des formations.

### **Le sur mesure "de masse"**

Nous nous sommes donné pour objectif de délivrer un service sur mesure "de masse", ce qui passe par trois grands choix.

### *Personnalisation plutôt qu'individualisation*

Le premier consiste à renoncer à l'individualisation de l'accompagnement, qui consisterait à entrer dans une relation exclusive entre le salarié et un conseiller. Les flux que nous devons prendre en compte ne nous permettent pas d'organiser notre portefeuille de clients de cette façon. Nous avons préféré adopter une démarche de personnalisation. Lors de chaque interaction entre les bénéficiaires et le Fongecif, que ce soit par téléphone ou en face à face, toutes les informations échangées et les actions menées sont capitalisées. Pour cela, dès sa première visite ou quelques jours après le premier contact par téléphone, la personne reçoit une petite carte personnalisée avec un code barre, qui permet d'enregistrer toutes les prestations délivrées par la suite, que ce soit par nos conseillers, par nos partenaires ou par nos prestataires. Cet historique nous permet d'adapter l'offre de service en fonction du parcours déjà effectué et des prestations déjà reçues. Il garantit la qualité du service même si la personne est amenée à rencontrer des conseillers différents chaque fois.

### *La confidentialité plutôt que l'anonymat*

Certains organismes font le choix de l'anonymat. Nous considérons qu'il est impossible d'assurer une prestation de conseil ou d'information de qualité si elle est déconnectée des prestations précédentes. Nous assurons en revanche la confidentialité des données qui nous sont transmises par les bénéficiaires tout au long de leur parcours. Il arrive que la démarche du salarié soit convergente avec les intérêts de son employeur, voire que l'entreprise accompagne cette démarche, par exemple lorsque le salarié est complètement démotivé ou lorsque le type d'emploi qu'il occupe est menacé à moyen terme. Mais certains projets peuvent également requérir une confidentialité totale, jusqu'au moment où le salarié demandera à son employeur l'autorisation d'absence pour suivre sa formation.

### *Appétence et accessibilité*

La question de l'appétence pour la formation est régulièrement soulevée. Elle masque le plus souvent la vraie question. Chez beaucoup de salariés, cette appétence existe, mais elle est contrariée par de nombreux obstacles, que ce soit du fait de leur environnement de travail ou familial, de leur situation géographique ou encore de la taille de leur entreprise. Amartya Sen fait la distinction entre les *capacités* d'un individu et ses *capabilities*, recouvrant non seulement ses capacités propres mais les contraintes de son environnement, qui peuvent exercer une influence positive ou négative sur ses capacités.

## **Compétences et expertises**

Nous avons structuré nos personnels de *front office* autour de quatre grandes fonctions.

### *Le chargé d'accueil téléphonique*

Nous recevons 300 000 appels par an, dont 80 % venant de salariés, les autres provenant d'employeurs ou d'autres personnes à la recherche d'informations. Le chargé d'accueil téléphonique doit être capable d'établir un prédiagnostic et d'aiguiller son interlocuteur vers la bonne prestation ou le bon acteur. Ce premier entretien ne dure pas plus de trois ou quatre minutes. Il s'agit pour nous de vérifier si la personne dépend bien du Fongecif et si elle a un projet professionnel. Un grand nombre de personnes nous appellent car elles se sentent insatisfaites par leur emploi et veulent en changer mais n'ont pas de projet précis et souhaitent savoir par où commencer leurs démarches.

Nos conseillers les invitent à venir dans notre espace projet rencontrer des professionnels qui pourront les aider et leur donner les informations utiles. Cet espace est ouvert toute la journée et ferme un peu plus tard le lundi soir. En cas d'impossibilité, les personnes peuvent aussi se rendre sur des structures locales qui travaillent en réseau avec nous et peuvent leur apporter le premier niveau d'information.

### *Le chargé d'orientation*

Le chargé d'orientation effectue aussi des prédiagnostics et de l'aiguillage vers les prestations ou vers d'autres acteurs, mais en face à face. Dans certains cas, il s'avère que la personne n'a pas vraiment besoin d'un CIF mais seulement d'une formation de 20 ou 30 heures qu'elle peut négocier avec son employeur, lorsqu'il s'agit, par exemple, d'obtenir une formation sur une langue étrangère ou sur un logiciel. Le chargé d'orientation peut même inciter la personne à se tourner vers tout autre chose qu'une formation, par exemple un coaching individuel ou encore un accompagnement sur le plan psychologique.

S'il s'avère qu'il est bien question d'un projet de formation, le chargé d'orientation peut inviter la personne à une réunion collective pour avoir un panorama de ses droits et de l'ensemble des dispositifs auxquels elle a accès, y compris autres que ceux qui sont de notre compétence propre et que nous finançons. La personne pourra ensuite participer à un atelier projet, faire un bilan de compétences, assister à une réunion sur la validation des acquis de l'expérience, avoir un entretien individuel, ou encore consulter les bases de données sur l'offre de formation et les fonds documentaires sur les métiers. Le parcours n'est pas figé d'avance mais modulable, en fonction des situations, des demandes et des problématiques individuelles.

Les ateliers collectifs sont parfois plus performants et plus motivants qu'un entretien individuel dans un premier temps : ils permettent de se confronter aux questions des autres, de pointer les difficultés mais aussi de se faire suggérer des solutions. Le bilan de compétences constitue souvent aussi une bonne première étape, notamment pour les personnes qui ne savent pas vraiment à quoi elles aspirent et n'ont pas de représentation très précise des métiers vers lesquels elles pourraient s'orienter. De plus, il a l'avantage de se dérouler en dehors du temps de travail, ce qui permet de conserver, dans un premier temps, la dimension de confidentialité vis-à-vis de l'employeur. À l'issue du bilan de compétence, qui dure une vingtaine d'heures, on met en place un plan d'action concret, avec un plan principal et des plans alternatifs. Une des conclusions de la démarche peut d'ailleurs consister à conserver l'emploi actuel, qui peut s'avérer finalement une bonne situation quand on l'analyse objectivement.

L'un des rôles du chargé d'orientation est d'adapter le niveau de service aux besoins de chaque personne, ce qui passe par l'évaluation de l'autonomie de l'individu afin de l'orienter vers les prestations qui lui apporteront la meilleure valeur ajoutée. Pour les salariés ayant une faible autonomie et une faible capacité à se projeter, par exemple des personnes souffrant d'illettrisme ou manquant de savoirs de base (respectivement 30 et 40 % de nos publics), nous proposons une prestation innovante, l'accompagnement personnalisé. Pendant une dizaine d'heures, un prestataire accompagne la personne pas à pas de façon très concrète sur l'élaboration de son projet.

### *Le conseiller en parcours professionnel*

Le conseiller en parcours professionnel est chargé de mener les entretiens individuels approfondis et peut aussi apporter une assistance méthodologique sur la construction du parcours. Avant même d'envisager une formation, la priorité est de définir le projet professionnel. Le conseiller doit s'assurer par exemple que la personne a une bonne représentation du métier qu'elle vise. Il arrive que quelqu'un veuille changer de métier parce qu'il a mal au dos et envisage de devenir transporteur routier, sans songer qu'il devra continuellement décharger des palettes et qu'être assis huit heures par jour n'est pas idéal pour les lombaires. Nous recevons aussi très souvent des femmes qui, ayant élevé trois enfants, estiment qu'elles peuvent devenir auxiliaires de puériculture. Un ingénieur qui veut devenir boulanger doit prendre conscience du changement que cette reconversion induira non seulement en termes de rémunération, mais aussi de modification du regard porté sur lui par sa famille et son entourage.

## *Le documentaliste*

Le documentaliste doit être capable d'analyser les métiers, les filières, les transitions qui "fonctionnent" afin d'outiller les prises de décision des conseillers qui accompagnent les personnes et des partenaires sociaux qui attribuent les financements. Les documentalistes sont également présents sur l'espace projet pour apporter leur expertise sur l'emploi, les métiers, les formations, les différents organismes, même si in fine, c'est toujours le bénéficiaire qui prend ses décisions d'orientation : il s'agit seulement de lui donner des clefs de lecture dans l'univers foisonnant et complexe de la formation.

### **Les décisions de financement des CIF**

Pour avoir droit à un CIF, il faut être salarié en CDI (contrat à durée indéterminée), en poste, avec une certaine ancienneté. Certains titulaires de CDD peuvent aussi candidater, sous conditions. Les employeurs ne peuvent pas refuser une demande de CIF. Ils peuvent tout au plus reporter la date du congé, une seule fois.

Les partenaires sociaux commencent par définir 16 enveloppes budgétaires en fonction des niveaux de formation initiaux et des tranches d'âge (par décennie). Le but est d'objectiver la prise de décision pour prendre en compte des flux réels – notamment le fait qu'il y a plus de demandes de la part de jeunes diplômés que de la part de seniors non diplômés – tout en y apportant des corrections.

S'y ajoutent cinq critères prioritaires : la CSP, l'ancienneté professionnelle, le caractère certifiant ou non de la formation, la taille de l'entreprise et la typologie du projet (reconversion, perfectionnement ou développement personnel). La vocation principale du CIF est la reconversion, et 60 % des financements accordés portent sur ce type de projet ; 40 % concernent la certification de formations et moins de 1 % le développement personnel.

Les partenaires sociaux sont également attentifs à la dimension qualitative du projet, étudiée au préalable par les conseillers : sa conformité (le projet est-il bien structuré ?), sa crédibilité (la personne a-t-elle une bonne représentation du métier qu'elle vise ?), sa cohérence (la formation souhaitée correspond-elle au projet professionnel ?), son opportunité (existe-t-il une probabilité d'emploi à l'issue de la formation ?).

Le Fongecif Île-de-France prend chaque année plus de 15 000 décisions de financement ou de non financement. Certains sont arbitrés très rapidement. Il s'agit par exemple de dossiers présentant une faible évaluation sur le plan qualitatif, pour lesquels il est prévisible que la formation sera un échec, même si le porteur du projet fait partie des publics prioritaires. Le fait que le salarié ait déjà bénéficié d'un CIF par le passé est également rédhibitoire, sauf si le premier CIF portait sur l'acquisition de savoirs de base, par exemple. D'autres dossiers, un peu "limite" ou représentant un enjeu très important pour la personne, font l'objet de discussions plus approfondies.

Deux tiers des bénéficiaires ont un niveau inférieur ou égal au baccalauréat, 60 % sont issus d'entreprises de moins de 500 salariés, 80 % sont des ouvriers ou des employés, mais un seul critère ne suffit pas à faire accepter ou refuser un dossier. Pour un candidat déjà diplômé, par exemple, nous regardons s'il est en deuxième partie de carrière, si la filière dans laquelle il exerce risque de disparaître à terme, etc. En revanche, nous écartons presque systématiquement les demandes de complément d'une formation initiale : les partenaires sociaux estiment que la formation initiale ne relève pas de notre mission.

Nous écartons à peu près un dossier sur deux. Nous avons modélisé notre activité grâce à un suivi glissant sur trois ans, en sorte qu'avec les mêmes caractéristiques, des dossiers déposés en janvier, en avril ou en décembre ont les mêmes probabilités d'être acceptés ou refusés.



## Les résultats

Au plan national, 50 000 CIF sont accordés chaque année. Ce chiffre peut paraître faible, mais en sachant que, compte tenu du coût correspondant (en moyenne 25 000 euros), chaque salarié ne peut espérer obtenir qu'un CIF dans l'ensemble de sa carrière, et que la durée de la vie professionnelle est d'environ 40 ans, on peut considérer qu'accorder 50 000 CIF par an permet de toucher 8 % de la population active, ce qui est non négligeable. Si l'on prend en compte, au-delà des CIF accordés, l'ensemble des personnes bénéficiant d'un accompagnement via les Fongecif, l'impact potentiel est significatif.

En ce qui concerne le Fongecif Île-de-France, d'après nos évaluations, 84 % des bénéficiaires obtiennent la certification qu'ils visaient, ce qui leur permet, dans la plupart des cas, de progresser d'un niveau de qualification : une personne de niveau 4 (bac) passera par exemple au niveau 3 (bac+2).

Globalement, un an après leur CIF, 72 % des bénéficiaires ont vu leur situation s'améliorer, que ce soit à travers un changement d'emploi, de niveau de responsabilité, de rémunération, de temps de travail ou de statut. Un salarié sur trois change de CSP à l'issue de son CIF, et pour ceux qui obtiennent leur certification, la proportion est proche d'un sur deux : un ouvrier devient employé, un employé devient agent de maîtrise, etc.

## DÉBAT

### La formation des conseillers

**Un intervenant :** *Quel est le profil des conseillers et comment sont-ils formés ?*

**Armel Guillet :** Les chargés d'information téléphonique ont des niveaux d'étude très variés, allant du baccalauréat à la licence ou la maîtrise. Nous donnons la priorité aux candidats ayant l'expérience de la relation téléphonique : savoir aller à l'essentiel en trois ou quatre minutes est un vrai métier. Il faut aussi être capable d'écoute, c'est pourquoi nous privilégions ceux qui ont travaillé dans la réception d'appels. Nous avons, par exemple, recruté des personnes venant du centre d'appel du SAMU social, qui ont été confrontées à des populations ayant un fort besoin d'écoute et de conseil.

Nous assurons à nos recrues une formation qui leur permet de bien connaître l'ensemble des dispositifs. Elles ne prennent pas d'appel de façon autonome avant une quinzaine de jours. Tous les collaborateurs reçoivent régulièrement des compléments de formations sur certains aspects particuliers.

Les conseillers en parcours professionnel ont des profils de type bac+5 et une double compétence, par exemple en psycho-sociologie et en ressources humaines, généralement complétée par une expérience en ressources humaines au sein d'une entreprise. Il peut s'agir également de personnes ayant travaillé comme consultants dans un centre de bilan de compétences, ou dans des structures d'accompagnement et d'insertion. Sachant que notre structure est interprofessionnelle, nous veillons à recruter des personnes à l'esprit suffisamment curieux pour avoir une approche généraliste et s'intéresser à de nombreux secteurs professionnels.

Pour les documentalistes, nous recrutons des personnes issues des formations ADBS (Association des professionnels de l'information et de la documentation).

Pour les chargés d'orientation et d'animation, qui assurent l'accueil physique, nous prenons des personnes de niveau bac+2 ou au-delà, issues de domaines assez variés.

### Des passe-droits ?

**Int. :** *Comment vous prémunissez-vous des risques de passe-droits dans l'octroi des CIF ?*

**A. G. :** Parmi nos valeurs et nos principes d'action figure l'équité. Les passages en commission se font de façon anonyme afin d'éviter toute discrimination. Certains salariés

essaient d'exercer une influence sur un membre de la commission, mais les décisions étant prises par 15 ou 20 partenaires sociaux chaque fois, c'est un peu compliqué. Nous recevons régulièrement des courriers de ministres, de conseillers, d'élus locaux. Notre réponse est toujours la même : « *Nous allons vérifier que le dossier a été instruit dans les normes et qu'il n'y a pas eu d'erreur technique, mais en ce qui concerne la décision, les commissions paritaires sont souveraines.* » Je me souviens d'un salarié qui nous avait fait adresser des lettres de recommandation par 47 députés différents. Nous avons répondu à chacun d'eux en lui indiquant la liste des 46 autres députés...

### **Promouvoir la mobilité**

**Int. :** *Aux États-Unis, changer de métier, d'entreprise, de région est beaucoup plus courant qu'en France. Participez-vous à des politiques publiques pour essayer de promouvoir la mobilité professionnelle ?*

**A. G. :** Depuis 70 ans, tous les acteurs du domaine butent sur un paradoxe entre l'appétence manifestée par les individus lors des enquêtes d'opinion et études scientifiques, et les difficultés auxquelles on se heurte, par exemple, lors des plans de sauvegarde de l'emploi, dès que l'on propose aux salariés des mobilités géographiques indispensables pour rebondir.

Nous avons entrepris des opérations très volontaristes pour essayer d'agir sur ce frein culturel. Il y a trois ans, nous avons par exemple diffusé 500 000 quizz dans des gares, pour demander aux gens s'ils se sentaient bien dans leur poste et les faire réfléchir à l'hypothèse d'en changer. Nous avons également lancé des campagnes de promotion de la mobilité professionnelle à la radio, tenu des stands dans des centres commerciaux ou dans des gares. Mais, seuls, nous ne réussissons pas à modifier en profondeur l'état d'esprit de nos concitoyens.

### **Comparaison avec Pôle emploi**

**Int. :** *Vous nous avez présenté un tableau assez idyllique du Fongecif, alors que les salariés et usagers de Pôle emploi décrivent un enfer. Quelles sont les similitudes et les différences entre le métier des conseillers de Pôle emploi et celui des conseillers du Fongecif ?*

**A. G. :** Les conseillers de Pôle emploi ont chacun un portefeuille de demandeurs d'emploi qu'ils doivent rencontrer très régulièrement. C'est une contrainte très forte, qui n'existe pas au Fongecif, dans la mesure où nous recevons sans rendez-vous et où nous pratiquons une approche moins individualisée. Cela ne signifie pas pour autant que la situation est idyllique : certains jours, les flux sont tels que nous ne pouvons pas recevoir tout le monde en entretien individuel. Nous nous organisons cependant pour apporter systématiquement une réponse, même si elle n'est pas optimale.

Par ailleurs, les publics des deux institutions ne se recoupent pas vraiment. Pôle emploi s'adresse prioritairement aux publics demandeurs d'emploi et le Fongecif aux salariés. Pôle emploi est censé offrir également des prestations aux populations salariées et notamment pouvoir relayer notre propre offre de service auprès de ce public, mais les expériences que nous avons conduites en la matière se sont généralement soldées par des échecs, car nos interlocuteurs n'étaient pas toujours sensibilisés à l'importance de cette question.

Il existe cependant un recouvrement partiel des publics, certains demandeurs d'emploi ayant en même temps une activité salariée à temps partiel. Mais ces personnes ne sont prioritaires ni d'un côté, ni de l'autre : pour le Fongecif, elles ne répondent pas aux dispositions réglementaires permettant une prise en charge financière, et pour Pôle emploi, elles ne sont pas disponibles à 100 % pour un nouvel emploi...

Nous avons un deuxième public commun, les personnes sortant de contrats d'intérim ou de CDD. Mais dans ce cas, nous nous heurtons à un paradoxe, aussi bien du côté des individus que du côté des opérateurs, le dilemme entre l'urgence de placer la personne et l'intérêt de lui proposer une formation.

Nous venons de signer une convention nationale avec Pôle emploi pour travailler sur ces questions et élaborer des solutions, en particulier pour les salariés à temps très partiel, par

exemple pour que les hôtesses de caisse qui ne travaillent que cinq ou six heures par semaine dans un commerce de quartier puissent accéder à un CIF, ce qui est aujourd'hui impossible.

**Int. :** *Les conseillers de Pôle emploi sont évalués sur le nombre de dossiers qu'ils parviennent à traiter et sur leur contribution à la réduction du chômage. Ils sont par exemple incités à proposer aux chômeurs de devenir auto-entrepreneurs afin de les faire disparaître des statistiques. Vos conseillers n'ont pas cette épée de Damoclès au-dessus de leurs têtes.*

**A. G. :** Une différence fondamentale entre les deux structures est qu'à Pôle emploi, la prise de décision d'entrée en formation est technique, alors qu'au Fongecif elle est politique. Nos conseillers fournissent l'analyse qualitative du projet professionnel, mais ce sont les partenaires sociaux qui prennent les décisions de financement au regard des critères de priorité définis à l'avance et en vérifiant que les projets sont cohérents afin d'éviter d'envoyer la personne "dans le mur". Chez Pôle emploi, c'est le conseiller qui à la fois prescrit et décide, ce qui peut créer une tension. Dans le cadre de notre convention, il est prévu que nous apportions à Pôle emploi notre expertise en matière d'outils d'aide à la décision de façon à améliorer l'efficacité des décisions de financement. En retour, Pôle emploi nous apportera son expérience en matière, par exemple, d'offre multicanal.

### Les refus

**Int. :** *Un dossier refusé sur deux, c'est une proportion importante, surtout pour des personnes qui ont travaillé sur leur projet pendant des mois et se sont dévoilées par rapport à leur entreprise. Les conseillers préparent-ils les candidats au risque d'échec ?*

**A. G. :** Il est difficile pour nos conseillers, qui ne sont pas les décideurs, de s'avancer sur l'issue du dossier. En revanche, ils peuvent tenir un discours du type : « *Vous êtes jeune diplômé, vous travaillez depuis trois ans, vous êtes salarié d'une grande entreprise. Vos chances d'obtenir un financement sont extrêmement minces* », et inviter la personne à mesurer le risque qu'elle prend en se découvrant vis-à-vis de son employeur. Malheureusement, nous avons tous l'habitude de "filtrer" ce que nous entendons. Certains retiennent qu'ils sont prioritaires sur un ou deux critères (« *Je travaille dans une PME et mon projet ne relève pas du développement personnel* ») et oublient qu'ils ne le sont pas sur d'autres.

Dans notre souci d'améliorer notre offre de service, nous avons récemment mis en place une prestation destinée à accompagner les personnes auxquelles nous avons refusé un financement. Au début, nos conseillers étaient réticents à l'idée de se retrouver devant une dizaine de ces personnes, mais les retours ont été très bons. Lors de l'évaluation, une personne qui se voyait refuser un CIF pour la deuxième fois nous a expliqué : « *C'est le jour et la nuit. Il y a deux ans, j'avais préparé mon dossier pendant six mois et je m'étais exposée vis-à-vis de mon patron sur un projet qui me semblait cohérent, puis on m'avait expliqué que je n'étais pas prioritaire et que je ne serais pas financée. J'avais à peine compris les motifs du refus et on m'avait laissée seule avec ma déprime. Deux ans plus tard, nouvelle lettre de refus, dont je n'ai pas bien compris les motifs, mais cette fois on m'a proposé une prestation au cours de laquelle on m'a donné des explications, rendu confiance en moi et fourni des outils pour réfléchir à la façon de repositionner mon projet malgré l'absence de financement.* » Il n'existe malheureusement guère de solution alternative à un CIF avec d'aussi bonnes conditions, mais cette personne a été néanmoins satisfaite d'avoir été accompagnée y compris dans cette étape particulièrement difficile.

Présentation de l'orateur :

Armel Guillet est directeur du développement et de la communication du Fongecif Île-de-France ; il est diplômé en mathématiques et en sciences de la communication ; il a exercé des fonctions de communication dans diverses entreprises ou institutions : Inria, Tekelec, Cigref.

Diffusion septembre 2011