

EXPLOITER AU MAXIMUM LES RESSOURCES HUMAINES EQUAL ENCOURAGE LES EMPLOYEURS DES PME À INVESTIR DANS LE CAPITAL HUMAIN

Investir aujourd'hui dans le capital humain pour améliorer la compétitivité de demain

Les employeurs de l'UE investissent rarement dans le capital humain, car il n'existe pas assez d'incitations financières, d'obligations légales, d'accords des partenaires sociaux ou d'aides publiques pour les y inciter. Du point de vue d'une petite entreprise, investir dans la formation est - au mieux - une entreprise risquée, et au pire, du gaspillage. Cette situation est encore renforcée par l'absence de formations personnalisées et pertinentes pour les PME et leur personnel. Contrairement aux grandes entreprises, les PME ne bénéficient pas d'économies d'échelle lorsqu'elles organisent une formation sur mesure pour leur personnel, ni de systèmes élaborés de gestion des ressources humaines. Elles ont également plus de mal à maintenir la production ou l'offre de services lorsque le personnel s'absente pour suivre des cours de formation.

EQUAL se propose de remédier à tous ces problèmes en promouvant des systèmes d'investissement dans le capital humain et d'éducation et de formation tout au long de la vie, qui répondent à la demande.

L'apprentissage tout au long de la vie pour promouvoir durablement l'emploi

La stratégie européenne de l'emploi souligne les avantages, pour les employeurs, d'investir dans la formation des adultes afin d'améliorer la productivité et la compétitivité et de maintenir dans l'emploi les travailleurs âgés. Investir dans l'apprentissage tout au long de la vie permet aussi de promouvoir l'emploi durable. Cet investissement favorise également la lutte contre la discrimination et diminue le risque d'exclusion en augmentant la participation. L'on peut ainsi se rapprocher de l'objectif suivant: offrir à chacun de réelles perspectives d'accès à l'emploi et de maintien de l'emploi.

Les employeurs doivent être encouragés à investir dans le capital humain afin de permettre à l'Union européenne d'atteindre l'objectif fixé par le sommet de Lisbonne : parvenir, d'ici à 2010, à un niveau de participation à l'éducation et la formation tout au long de la vie d'au moins 12,5 % de la population adulte. Pour l'instant, et malgré le fait que certains États membres aient exposé dans leurs grandes lignes des stratégies globales de formation tout au long de la vie, il existe peu d'informations sur la façon de mettre en œuvre des systèmes cohérents de formation tout au long de la vie ou de relever le niveau des investissements dans l'éducation et la formation, tant de la part des adultes actifs que de leurs employeurs.

D'aucuns avancent qu'une plus vaste consultation avec les employeurs et leur participation à l'élaboration de solutions et de systèmes qui répondent à la demande, pourront aider à anticiper les futurs besoins de compétences au sein des entreprises et au niveau sectoriel. Cette anticipation permettrait ensuite de créer une situation favorable à tous, caractérisée par l'adéquation entre les services fournis et les besoins réels en compétences. (Rapport de la task-force «Emploi»^[1]).

La participation des partenaires sociaux, tels que les syndicats et les organisations d'employeurs, est essentielle car ils peuvent inciter les employeurs et le personnel à investir dans la formation^[2]. L'une des priorités des partenaires sociaux est de jeter des ponts entre l'apprentissage officiel et informel. L'Union européenne de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises (UEAPME) plaide également en faveur de la reconnaissance de la formation continue informelle au sein des PME^[3].

EQUAL: impliquer l'employeur dans des programmes d'éducation et de formation continues

Obtenir l'adhésion de l'employeur est un élément clé des approches novatrices de EQUAL visant à développer une **culture de l'éducation et de la formation continues** dans les entreprises. EQUAL a mis en œuvre et testé quatre grandes mesures pour encourager les employeurs, et notamment les PME, à investir dans le capital humain:

1. Réaliser une analyse de rentabilisation de l'investissement dans le capital humain;
2. Développer des outils pour l'évaluation des compétences et l'analyse des besoins de formation;
3. Adapter parfaitement la formation aux besoins spécifiques et adopter une approche mixte en matière de formation; et
4. Renforcer la mise en réseau et la collaboration via différents moyens, y compris les réseaux de formation.

EQUAL a réussi à montrer que la mise en réseau et la collaboration soutiennent de manière appropriée les points 1 à 3 repris ci-dessus. L'initiative a également mis en évidence l'importance cruciale du calendrier d'intervention. Ainsi, développer des systèmes d'éducation et de formation tout au long de la vie peut s'avérer être un choix particulièrement judicieux pour l'entreprise à la recherche de nouveaux débouchés ou souhaitant expérimenter de nouveaux concepts. EQUAL a mis à la disposition de ces projets des ressources permettant de tester de nouvelles approches sur une période prolongée. Ces expérimentations ont apporté une valeur ajoutée en permettant aux employeurs d'investir dans l'amélioration et le développement d'outils et d'approches pour améliorer le capital humain, ainsi que dans la création et le développement de réseaux de collaboration avec des acteurs clés.

Certaines des approches que nous évoquerons ci-dessous, comme la rotation des postes, ne sont pas nouvelles en soi. Toutefois, la façon dont elles ont été développées et proposées dans le cadre de EQUAL en a amélioré l'efficacité et l'efficience. La valeur ajoutée de EQUAL par rapport aux approches antérieures réside dans la création d'un plus grand nombre d'**interventions intégrées**. En s'appuyant sur de nombreux concepts bien établis et en les associant, les employeurs des projets EQUAL sont parvenus à élaborer des **solutions pertinentes et conduites par la demande**, qui intègrent en outre les étapes 1 à 4 décrites ci-dessus.

Réaliser une analyse de rentabilisation de l'investissement dans le capital humain

En vue de permettre aux employés (développement et avancement professionnels) et aux employeurs (gains de compétitivité et de productivité) de bénéficier des avantages de formation tout au long de la vie, cette formation doit être à la fois pertinente et rentable. Pour son analyse de rentabilisation de l'investissement dans le capital humain, EQUAL a tenu compte de la nécessité d'analyser et d'identifier les compétences acquises ou mises à jour. EQUAL peut ainsi apporter la preuve d'une compétitivité accrue, par exemple sur le plan sectoriel, dans le bâtiment, ainsi que dans le secteur commercial et maritime et dans la construction navale, grâce à des analyses de ce type et à l'adaptation résultant de l'offre de formation.

En outre, EQUAL a développé dans plusieurs pays des méthodes ayant une dimension régionale, axées sur l'anticipation des besoins économiques et d'emploi régionaux. Dans ces projets, EQUAL a fourni aux employeurs une analyse de fond sur la base de laquelle ils ont élaboré une stratégie commerciale spécialement adaptée aux caractéristiques régionales, y compris les tendances en matière de migration et les compétences disponibles.

Dans d'autres projets, EQUAL a testé avec succès la valeur ajoutée de l'offre de conseils spécifiques sur les marchés, de la planification des compétences et des possibilités de développement d'entreprises. Certains États membres se sont penchés sur les avantages d'une approche globale en matière de ressources humaines et de gestion d'entreprise, à partir d'un système de gestion de la performance. Ces approches visaient à résoudre le problème de l'absence de gestion des ressources humaines dans les PME et ont créé avec succès un *outil intégré d'innovation*, afin d'améliorer à la fois le lieu de travail et les chances de survie de l'entreprise.

Certains États membres ont également adapté le modèle de rotation des postes. Il s'agit selon eux d'un outil efficace pour la réinsertion des personnes défavorisées, qui aide en outre les employeurs à permettre au personnel de suivre des cours tout en maintenant à l'identique les niveaux de production et/ou de services. En Irlande, EQUAL a utilisé cette approche de rotation pour assurer l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi de personnes marginalisées (ex-détenus, personnes handicapées et réfugiés entre autres) confrontées jusqu'ici à des discriminations en termes d'accès à l'emploi. En même temps, ce projet a facilité les besoins de formation des employeurs. EQUAL a pu démontrer que 40 % des employeurs participant à un projet de rotation des postes ont pu ouvrir de nouveaux débouchés à leur entreprise en exploitant les compétences et les initiatives des immigrants et d'autres bénéficiaires. En outre, il apparaît qu'une série d'entreprises se sont également développées en recrutant un nouveau personnel, avec pour effet d'offrir des emplois à 83 % des demandeurs d'emploi.

Développer des outils pour l'évaluation des compétences et l'analyse des besoins de formation

EQUAL a développé et testé avec succès plusieurs outils d'évaluation, y compris des technologies de l'information et de la communication (TIC), des outils basés sur le Web et des systèmes de rotation des postes. Ces outils sont utilisés pour évaluer les compétences des employés et, associés à des analyses de déficits de compétences, ils permettent d'identifier les besoins spécifiques des employeurs et les besoins du secteur. Ainsi, dans le secteur des activités portuaires, de nouveaux parcours de formation ont été créés, en adaptant la formation aux résultats de l'analyse des besoins et de la validation/certification conçues conjointement par toutes les parties prenantes.

Adapter parfaitement la formation aux besoins spécifiques et adopter une approche mixte en matière d'apprentissage

Après avoir analysé les besoins, il faut identifier ou créer le type de formation adéquat, la formation «mixte» appropriée. Les PME privilégient les cours abrégés, de préférence sur site, et axés sur les besoins réels en matière d'emploi. Le manque de disponibilités représente souvent un obstacle majeur à la participation à des actions de formation tout au long de la vie. En Italie, EQUAL a donc mis au point une méthode de dialogue constructif avec les employeurs, pour résoudre le problème du calendrier de la formation. Cette approche a permis de tenir compte à la fois des besoins des employés et des armateurs concernés.

- Associer différentes formes d'apprentissage, comme l'apprentissage en ligne (e-learning), l'accompagnement virtuel, le mentorat et l'apprentissage pratique, a permis d'élaborer un programme de mesures de soutien utiles, tant pour les cadres que les travailleurs. Des exemples EQUAL issus de plusieurs États membres ont montré les avantages d'une approche mixte en matière d'apprentissage.
- Dans ce contexte, EQUAL s'est concentré, en Espagne, sur le secteur de l'imprimerie et de la publication et a mis en évidence des moyens efficaces pour aider les employeurs et les employés à s'adapter aux nouvelles technologies, en utilisant de manière tout à fait inédite les outils multimédias et les dernières plates-formes d'apprentissage en ligne pour permettre à 200 employés de se former.
- Au Royaume-Uni, EQUAL a adopté une approche connue sous le nom de «modèle d'apprentissage familial» et l'a appliquée à l'environnement de travail en vue de démontrer que ce modèle peut également être utilisé pour modifier la façon dont les employeurs perçoivent la formation/l'apprentissage et comment ils y participent. L'utilisation de la rotation des postes dans le cadre de la formation est une autre innovation qui a été explorée dans le cadre de cette approche.

La mise en réseau et la coopération entre les employeurs et d'autres acteurs ont joué un rôle important dans EQUAL. Le succès de EQUAL résulte en très grande partie du soutien et de la collaboration de toutes les parties prenantes et de la philosophie «gagnant-gagnant» induite par l'appropriation conjointe du processus. Les réseaux de formation se sont révélés un bon moyen de tester et de mettre en œuvre ces approches. L'association d'employeurs, d'organisations d'employeurs et de syndicats a permis de valider de bonnes pratiques et d'assurer leur durabilité. La coopération avec les partenaires sociaux s'est avérée particulièrement utile pour changer les cultures du travail, la perception du travail et des groupes de travailleurs. Cette coopération a aidé les PME à participer à la formation et à transposer des pratiques efficaces et échanger des savoir-faire.

Dans certaines approches explorées par les projets, les partenaires sociaux ont été de véritables moteurs. En Italie par exemple, des partenaires sociaux ont utilisé EQUAL pour aborder des questions capitales en rapport avec la réforme des systèmes d'aide sociale. Ils ont parfaitement réussi à réaliser cet objectif par la responsabilisation des travailleurs, en leur transmettant à tous les compétences et les capacités «syndicales» nécessaires pour prévenir la discrimination sur le lieu de travail.

Les expériences EQUAL de plusieurs États membres ont également mis en évidence les avantages d'une coopération avec des services de l'emploi. La participation de services d'emploi au développement, à l'expérimentation et à la validation de nouveaux modèles les a encouragés à diffuser les résultats et utiliser les méthodes développées au niveau des services d'emploi locaux. La création de réseaux internationaux a également permis aux parties prenantes et aux décideurs de se familiariser avec d'autres systèmes éducatifs et modes d'intervention, et de comprendre ainsi quelles sont les clés de la réussite de certains types de formation.

Recommandations politiques

La création d'une culture de la formation tout au long de la vie exige une approche basée sur la collaboration entre employeurs, représentants des employeurs, syndicats et employés. Les employeurs doivent être convaincus de la rentabilité commerciale de l'investissement dans la formation tout au long de la vie et des avantages de type «gagnant-gagnant» d'une diversification de la main-d'œuvre. Les employeurs qui commencent à investir dans ces formes d'apprentissage à la suite de changements dans leurs attitudes et perceptions généreront à leur tour une demande pour ces services, lesquels finiront par créer un véritable marché de la formation tout au long de la vie. EQUAL a montré qu'une méthode efficace pour convaincre les employeurs est de convaincre simultanément tous les acteurs concernés. Comme l'approche comporte ainsi différentes facettes, les ressources peuvent être intégrées et affectées à l'offre de solutions pertinentes et opportunes, bénéfiques à tous.

EQUAL adresse des messages clés aux **PME/entreprises**, qui sont invitées à s'associer, en rejoignant des réseaux et en coopérant, aux activités suivantes :

- Découvrir les avantages de type «gagnant-gagnant» de l'investissement dans le capital humain, en utilisant les potentialités de tous les employés, y compris ceux issus de groupes défavorisés, et en luttant contre les inégalités et la discrimination;
- Développer des outils d'évaluation des compétences et d'analyses des besoins de formation;
- Apprendre à s'ouvrir à des solutions nouvelles comme l'approche mixte en matière d'apprentissage (apprentissage en ligne, tutorat, apprentissage par la pratique) et des solutions novatrices de formation en entreprise et de formation tout au long de la vie comme la rotation des postes; et
- Mobiliser tout le savoir-faire acquis pour anticiper le développement des entreprises et assurer le développement à l'identique de leur personnel.

Messages clés de EQUAL à destination des **partenaires sociaux** :

- Ils sont invités à initier et à encourager le développement des réseaux de toutes les façons possibles et à les sensibiliser aux avantages et aux méthodes de l'investissement dans les ressources humaines. Ils sont également invités à aider les employeurs à mettre en œuvre toutes les mesures nécessaires pour que tous les partenaires impliqués soient «gagnants» (aide au dialogue, information sur la formation existante, développement de nouvelles qualifications, validation et continuité).
- Les réseaux peuvent contribuer à alléger le fardeau des PME en particulier et permettent d'accélérer l'apprentissage et le développement d'un marché pour l'apprentissage tout au long de la vie.
- Les réseaux opèrent plus efficacement lorsqu'ils relient étroitement les services locaux d'emploi, les instituts de recherche et de formation et les agences responsables des prévisions en matière de développement économique. Une intervention précoce, permettant d'anticiper et d'influencer le changement, aide les entreprises et les travailleurs, y compris les personnes défavorisées.

- La qualité d'un partenariat (qu'il soit sectoriel ou régional) dépend de sa pertinence par rapport à la demande et des efforts consacrés à l'obtention de résultats. Plus l'approche est ascendante et conduite par la demande, plus les résultats seront convaincants et durables.
- Ils doivent veiller à ce que les résultats des expériences EQUAL soient utilisés en association avec les rapports annuels sur la mise en œuvre du cadre d'actions pour le développement des compétences tout au long de la vie adopté en février 2002 et l'évaluation de ce cadre prévue pour 2006.

Notes

[1] L'emploi, l'emploi, l'emploi - créer plus d'emplois en Europe, rapport de la task-force «Emploi» présidée par Wim Kok, novembre 2003.

[2] Cadre d'action adopté par les partenaires sociaux européens en mars 2002 et second rapport de suivi sur le cadre d'action (2004).

[3] Position de l'UEAPME sur la communication de la Commission européenne: «Accroître l'emploi des travailleurs âgés et différer la sortie du marché du travail», Bruxelles, le 15 avril 2004.