

## « En 2024, il va falloir réinventer fortement la marque employeur au profit de l'identité employeur. »



Nicolas BOURGEOIS, DG « Identité RH »

### Quelles vont être les grandes tendances du recrutement en 2024 ?

**Nicolas Bourgeois :** D'abord, les entreprises anticipent une diminution du marché de l'emploi de l'ordre de 10 %. Pour autant, il va rester en faveur des candidats. En 2023, en raison de leurs conséquents besoins en main-d'œuvre, certaines grandes entreprises ont beaucoup insisté sur ce qui leur semblait être leurs points forts : agilité, mobilité, promotion, etc. Et elles ont parfois enjolivé la réalité. Une fois recrutés, les collaborateurs ont découvert une organisation sclérosée, hiérarchique et en sont partis. En 2024, il va falloir réinventer fortement la marque employeur au profit de l'identité employeur.

### Comment met-on en œuvre cette identité employeur ?

N. B. : Elle n'est ni fantastique, ni facilement « marketable », et la démarche est complexe. Que ce soit le principe managérial, l'engagement sociétal, etc., il s'agit de mettre en avant non pas ce que les candidats veulent entendre, mais l'élément différenciant qui caractérise une entreprise, et bien sûr, tenir la promesse. Grâce à l'identité employeur, l'organisation possède un point fort qui va attirer les candidats et les conserver.

### L'intelligence artificielle est-elle une tendance à surveiller en 2024 en matière de recrutement ?

N. B. : Tout le monde en parle, par exemple pour aller plus vite dans le « scanning » des CV, mais, il faut en limiter l'impact réel. Dans les ETI et PME, le déploiement est très faible. En revanche, au niveau de l'expérience candidat, il va y avoir des changements pour les recrutements de première embauche, en particulier pour les stages. Attractives, les 500 premières entreprises françaises reçoivent des tonnes de CV qu'elles traitent via l'intelligence artificielle ou pas, mais elles n'y répondent pas.

De nombreuses critiques et déceptions ont été exprimées sur les réseaux sociaux, dans les boucles des grandes écoles et des universités. L'effet est assez délétère. Ces entreprises perdent un vivier important car il y a peu de chances que ces candidats, qui sont aussi souvent leurs clients, renvoient un CV pour décrocher un emploi. Ensuite, et ce mouvement participe de l'ambiance générale, les grands groupes internationaux auront moins de bons candidats, car ils sont délaissés au profit de structures à taille plus humaine, avec du sens. Ils se rendent compte qu'ils doivent s'y prendre autrement avec ces recrutements de première embauche.

### Existent-ils d'autres tendances notables ?

N. B. : Aucun directeur des ressources humaines (DRH) ne la mentionne alors qu'elle entre en application en 2024, mais la mise en application de la loi Ferracci qui vise à lutter contre les discriminations va les percuter très fortement. Elle prévoit la réalisation de testing sur des enjeux d'inclusion et de diversité par un nouveau service créé au sein de la Délégation interministérielle à la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la haine anti-LGBT (Dilcrah). Ils vont être effectués auprès des grandes entreprises, puis élargis.

L'objectif dans un premier temps est d'accompagner. Mais à terme, la loi Ferracci prévoit de sanctionner les entreprises à hauteur de 1 % de la masse salariale, voire de 5 % en cas de manquement répété. Le dispositif s'inscrit aussi dans une logique de name and shame (nommer et dénoncer). Les organisations doivent s'y préparer en mettant en place un outil statistique identique à celui utilisé par la Dilcra pour garantir un traitement non discriminatoire de leurs recrutements et mesurer leurs progrès. En parallèle, la loi sur la réforme des retraites a mis en évidence le travail des seniors et statistiquement, en 2024, les entreprises vont devoir en recruter plus. Mais elles ne sont ni prêtes, ni outillées. Elles doivent entrer dans une analyse de l'expérience plus que du diplôme, savoir négocier les salaires des seniors et adapter le dispositif de recrutement à ce qu'ils sont réellement aujourd'hui. Beaucoup d'organisations pensent qu'ils sont trop coûteux par rapport à leurs ressources. C'est un fantasme. Les seniors souhaitent un emploi qui favorise la prise en compte de leur expérience sans escompter multiplier leur salaire par cinq par rapport à un junior.

Vous avez évoqué des besoins moins importants en 2024 qu'en 2023, mais toujours avec des tensions. Quels vont être les secteurs concernés ?

N. B. : Toujours le bâtiment, la restauration, le transport, les soins publics et privés à cause du vieillissement de la population. C'est une niche, mais certaines entreprises du secteur de l'appareillage auditif ont de très importantes difficultés à recruter. Pour récupérer des postes, elles ont doublé les salaires en cinq ans. Après trois ans d'études, un audioprothésiste démarre à 4 000 euros net par mois. Ce sont des salaires d'entrée impressionnants.

De nouveaux secteurs vont-ils être en tension en 2024 ?

N. B. : Les secteurs des énergies renouvelables et de la filière nucléaire tablent sur des recrutements extrêmement importants. En 2023, ces acteurs se sont beaucoup structurés. Leur très forte logique d'anticipation dans leur business a été relayée dans leur pratique RH et leur politique de recrutement. De manière plus générale, les mutations liées à la transition écologique vont générer des gains d'emplois importants dans l'ensemble des secteurs d'activité et particulièrement ceux de l'agriculture biologique, de la gestion des déchets, de l'urbanisme durable, mais aussi de la gestion de l'eau qui, de manière très récente, s'est mieux structurée dans les filières de formation initiale.

Faut-il adapter les parcours de formation et professionnels ?

N. B. : Face aux enjeux de recrutement, les parcours de formation se doivent d'être plus simples, plus adaptatifs et plus rapides quand le besoin émerge. Au niveau du parcours professionnel, il existe une véritable crise de la promotion en France. Il faut adapter la mobilité en générant des flux pour garder les collaborateurs. La mobilité dans l'entreprise est beaucoup trop faible alors qu'elle est attendue par près de 90 % des salariés, que ce soit dans le secteur privé ou public.

Quelles sont les conséquences de cette crise de la mobilité ?

N. B. : Elle génère des frustrations, des insatisfactions au travail, donc une perte de motivation, un désinvestissement et un départ interne dans le sens où les gens sont moins investis dans leur travail. C'est une conséquence des importants recrutements de ces quatre dernières années : il faut créer des parcours professionnels dans lesquels la promotion ait sa place.

Après la flexibilité qui a caractérisé les années post-confinement, quelles pourraient être les aspirations des collaborateurs en 2024 ?

N.B. : Au-delà du recrutement, nous constatons que les entreprises définissent davantage leur organisation à partir des compétences. Les collaborateurs attendent moins de contrôle, plus d'autonomie et de responsabilité, y compris dans la banque, l'assurance, les mutuelles, l'ingénierie, les travaux publics, etc., alors même que les process peuvent être très contraignants. C'est un enjeu très fort pour les entreprises. Ce besoin d'autonomie et de responsabilité suppose une montée en compétences permise par les entreprises et engagée par les collaborateurs. Le rôle des managers est de les accompagner.

### Avez-vous décelé une tendance nouvelle pour 2024 ?

N.B. : Elle est même très nouvelle : les entreprises vont être ravies de réhabiliter un poste has been (du passé) en RH, celui de gestionnaire de carrière. Il avait été mutualisé dans une fonction de RH de proximité très générale. Quelques secteurs – la banque, l'assurance, la mutuelle, le BTP ou la chimie et la cosmétique dans une moindre mesure – ont des gestionnaires de carrière au département RH ou dans les métiers, selon la taille de l'entreprise. Celles qui en ont en sont très satisfaites car le gestionnaire de carrière est en contact avec l'ensemble des salariés. Il s'en occupe avec le manager, ou à sa place s'il n'est pas disponible. Il travaille avec les collaborateurs sur leurs enjeux de mobilité de carrière en imaginant les parcours de demain. Or, comme je l'ai déjà évoqué, les collaborateurs souffrent aujourd'hui d'un manque de promotion et de visibilité. Ils veulent pouvoir se projeter. Les entreprises doivent anticiper leur besoin en compétences au niveau local à travers un accompagnement de l'appareil statistique de l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) et des opérateurs tel que France Travail.

## **Pacte de la vie au travail : les positions se durcissent sur les reconversions**



La sixième séance de négociation sur le "pacte de la vie au travail", le 23 février 2024, a changé la tonalité des échanges, qui se sont tendus de l'avis quasi unanime des organisations syndicales. Si un désaccord entre les tenants du Cetu et ses opposants était attendu d'emblée, les discussions sur les reconversions ont aussi généré des tensions à la suite des propositions présentées par le Medef. Outre l'opposition de fond entre l'approche "emploi" du patronat et la volonté des syndicats de parler du travail, le devenir des dispositifs et outils paritaires ont aussi généré des accrochages.

"Il va falloir que le ton change, sinon on ne va pas aller très loin. Les désaccords, ça fait partie du jeu, quand on frise le manque de respect, c'est autre chose..." À l'issue de la sixième séance de négociation sur le "pacte de la vie au travail", vendredi 23 février 2024, Éric Courpotin (CFTC) a synthétisé l'appréciation des cinq organisations syndicales qui ont toutes noté des tensions plus marquées que lors des précédentes réunions. Deux sujets étaient au programme de cette séance de négociation : le Cetu et, pour la troisième fois, les reconversions et transitions professionnelles. Si les divergences attendues entre tenants et opposants au sur le compte épargne temps universel se sont bien exprimées (lire sur AEF info), c'est finalement la question des reconversions qui a cristallisé les tensions.

### Entrée tendue en négociation

"L'ambiance de la matinée a été plus dure que les précédentes du fait des désaccords de vue qui ont été pointés dans les échanges", constate ainsi Isabelle Mercier (CFDT), en soulignant aussi que les divergences de fond perdurent avec "la partie patronale [qui] reste sur une vision du plein-emploi avec une entrée purement emploi, incompatible avec notre volonté de parler du travail" (lire sur AEF info). Contactée par AEF info, Sandrine Mourey (CGT) confirme les tensions, mais nuance leur portée. "C'est évident que c'était plus tendu vu qu'après la phase de diagnostic, les propositions commencent à être mises sur la table. Nous sommes à la veille de la rédaction de l'ANI et les positions commencent à se tendre, mais c'est le jeu de la négociation."

Au cœur des divergences exprimées le 23 février se trouve la proposition de "parcours d'évolution professionnel" proposé par le Medef pour remplacer les différents dispositifs existants. Ses modalités

de mise en œuvre prévoient notamment la rupture du contrat de travail pour les salariés qui s'engageraient dans un parcours de reconversion externe à leur entreprise (lire sur AEF info).

### Des syndicats "choqués"

"La proposition du Medef a choqué au même titre que la critique abusive du PTP alors même que jusqu'à présent ce dispositif semblait être reconnu par tous", juge Patricia Drevon (FO). "Des lignes rouges ont été franchies", estime-t-elle en faisant référence à "la refonte du PTP avec le dispositif des 'démissions reconversions'". Une proposition qui a "choqué", confirme Aline Mougenot (CFTC) qui regrette que l'organisation patronale privilégie "une approche par l'initiative de la démarche et non par l'employabilité" comme le plaide son organisation.

Pour Jean-François Foucard (CFE-CGC), il n'y a pas réellement de surprise dans la proposition de l'organisation patronale. "Le Medef confirme sa volonté de réduire le PTP en le déshabillant jusqu'à en faire l'équivalent du dispositif Démissionnaire". Une volonté qui se traduit notamment dans la proposition patronale de confier la rémunération des parcours de reconversion à l'assurance chômage. Pour lui, cette proposition vise à "récupérer les 12 Md€" de la ponction décidée par l'État sur les fonds de l'Unédic sur 2023-2026. Une analyse partagée par Sandrine Mourey (CGT) qui reconnaît qu'"il y a une grosse offensive patronale sur l'utilisation des fonds de la formation et la fusion de certains dispositifs, voir sur l'utilisation de financements par l'assurance chômage". Cette "grosse surprise" pour Aline Mougenot (CFTC), laisse également Éric Courpotin (CFTC) perplexe : "C'est un revirement du Medef qui, jusqu'à présent, n'a jamais voulu que les fonds de l'assurance chômage financent autre chose que ce à quoi ils sont destinés."

### "Vision passéiste"

Pour Yvan Ricordeau (CFDT), "il est nécessaire de renforcer les dispositifs et de leur donner plus de visibilité, mais aussi de plus sécuriser les salariés dans leurs démarches de reconversion ou de transitions professionnelles". Cette approche a généré un "gros moment de discorde avec le Medef qui considère que les dispositifs individuels relèvent d'un choix du salarié et que dans ce cas-là, il convient de casser le contrat de travail". Ce projet de "rendre obligatoire la rupture du contrat de travail pour les salariés qui s'inscrivent dans un projet individuel de reconversion vers une autre entreprise", est également dénoncée par Patricia Drevon (FO). Le représentant de la CFDT déplore une "vision patronale passéiste et un peu archaïque". Et d'insister : "Si on veut réussir une reconversion, il faut donner de la sécurité et donc une perspective d'emploi au bout du parcours."

Sandrine Mourey (CGT) se montre tout aussi critique sur la volonté patronale de modifier ou supprimer tous les dispositifs actuels. "Si les dispositifs de reconversion sont peu ou pas connus, ce n'est pas la peine de jeter le bébé avec l'eau du bain [...]. Les dispositifs existants répondent à des besoins." Selon elle, "il faut donner de la visibilité, pourquoi pas avec une campagne d'information sur les droits des salariés et les dispositifs existants, mais pas en fusionnant tout ce qui existe." La cheffe de file de la CGT se montre également inquiète de "la volonté de la partie patronale de tout fusionner sur le CPF" qu'elle juge "très inquiétante" : "En remontant tout sur le CPF et en instaurant un dispositif unique, le patronat souhaite reprendre la main sur le financement de la formation."

Un constat partagé par Aline Mougenot (CFTC) qui regrette que le "patronat semble considérer qu'il ne reste que le CPF de la réforme de 2018. Or, ce n'est pas que ça et il est important que le salarié puisse articuler son parcours professionnel et soit accompagné tout au long de celui-ci."

### Préservation des ATPro vs renforcement des Crefop ?

Au-delà des dispositifs, Patricia Drevon (FO) dénonce "la volonté du patronat de réduire à peau de chagrin les ATPro, alors que c'est un dispositif paritaire dans lequel [les syndicats ont] toute [leur] place. Nous ne sommes pas favorables à la disparition d'outils paritaires, surtout si c'est pour aller vers les Crefop où nous allons être en tri ou quadripartite et où la parole syndicale va être diluée." Ce

positionnement diffère de l'approche de la CFDT. "Le sujet des reconversions nécessite de s'outiller pour mieux répondre aux besoins en emplois et compétences dans les branches et dans les territoires", comme l'a rappelé Yvan Ricordeau. Sur ce dernier point, la CFDT souhaite ainsi "renforcer les Crefop" et entend bien mettre ce sujet au programme des discussions.

La confédération cégétiste propose de "renforcer les Crefop autour de trois commissions obligatoires sur les questions emploi-compétences" :

- une commission "emploi", qui serait le comité régional de France Travail ;
- une commission "orientation-formation", au sein de laquelle "la région est cheffe de file sur la première thématique", même si les partenaires sociaux y sont aussi intéressés ;
- une commission "anticipation des besoins en compétences", qui pourrait être "un vrai lieu où cette question névralgique serait posée avec les partenaires sociaux".

## **12% des entreprises françaises pratiquent l'externalisation de la formation**



La gestion de la formation est une fonction RH chronophage et souvent complexe, qui coche toutes les cases de la fonction « externalisable » : ce point est acquis. Mais combien d'entreprises ont-elles franchi le pas ? Curieusement, les chiffres en la matière sont plutôt difficiles à trouver. Une étude réalisée par l'Apave apporte le premier chiffre sur ce sujet depuis 7 ans en France.

### 12% des entreprises externalisent tout ou partie de leur gestion de la formation

À la question « externalisez-vous la gestion de vos formations ? », 12% des entreprises de plus de 250 salariés interrogés ont répondu « oui ». Ce chiffre est cohérent avec celui que nous avons retiré des études américaines (11%). En revanche, il est plutôt en retrait par rapport à ceux du baromètre RHEXIS (18% en 2017), et aux données issues par exemple de l'enquête Demos de 2010 (17%).

L'externalisation de la formation aurait-elle donc reculé ? C'est peu probable. Chacune des études comparées avait ses méthodologies et ses échantillons propres. Par ailleurs, l'étude Apave ciblait en grande partie, au sein des entreprises, une population de chargés et assistants de formation (la moitié de l'échantillon). Ce choix a permis d'avoir des réponses très informées sur les aspects « terrain » de la gestion de la formation, mais il tend à sous-représenter naturellement les entreprises qui ont externalisé cette fonction (puisqu'elles emploient logiquement moins souvent des chargés de formation).

Les réponses sont également moins informatives sur les dimensions les plus stratégiques de la fonction. Significativement, en 2017, 31% des participants au baromètre RHEXIS jugeaient positivement la perspective d'externaliser certaines missions en lien avec la gestion de la formation. Seul 3% de l'échantillon Apave en envisage la possibilité : mais la plupart du temps, les répondants ne sont pas décisionnaires !

L'essentiel, cependant, reste l'ordre de grandeur : l'externalisation de la gestion de la formation est encore très loin d'être la norme, même dans les moyennes et grandes organisations, et concerne entre 10% et 20% des entreprises.

### En tête des missions externalisées : l'organisation de la formation

La première mission concernée par l'externalisation est la planification des sessions de formation, citée par les deux tiers des répondants qui pratiquent l'outsourcing. Cette mission, qui relève de l'organisation de la formation, est souvent confiée aux organismes de formation eux-mêmes, ce qui montre que les personnes interrogées avaient une perception très large de l'externalisation de la fonction.

Vient ensuite la gestion administrative de la formation, mentionnée par 37% des entreprises externalisatrices. Ce périmètre, tel que proposé dans l'enquête, inclut notamment la gestion des documents et leur archivage. Mais cette dénomination peut également comprendre des missions plus poussées, comme le reporting ou la conformité.

Pour compléter le podium, près d'une entreprise externalisatrice sur 4 a confié le paiement des organismes à un prestataire externe. La même proportion a outsourcé l'ingénierie de formation et le choix des prestataires de formation.

La recherche de financements, en revanche, est nettement moins souvent confiée à un expert extérieur (17%). Il existe pourtant bel et bien un besoin : 45% des répondants (toutes tailles d'entreprises confondues) n'identifient pas clairement les possibilités de financement extérieur, et 53% n'ont pas recours aux fonds des Opco.

L'élaboration des plans de formation, pourtant considérée comme l'une des missions les plus difficiles de la fonction formation par les répondants à l'enquête, n'est pour le moment externalisée que par 1 entreprise concernée sur 10.

Pour finir, précisons que les entreprises, pour une mission donnée, n'externalisent pas nécessairement la gestion de l'ensemble du périmètre de leurs formations : dans 40% des cas, seule la gestion des formations sécurité est confiée à un prestataire.

### Quels sont les obstacles à la gestion de la formation ?

Un quart des entreprises interrogées identifient l'organisation et la logistique comme principal obstacle à la gestion de la formation. 22% déplorent le manque de disponibilité des collaborateurs, et 15% se désolent du poids de la charge administrative et de l'absentéisme des stagiaires.

Pris ensemble, ces résultats laissent entrevoir une réelle marge de progression pour la pratique de l'externalisation de la formation, en particulier sur la composante « organisation », mais aussi sur la gestion administrative. Les entreprises sont également en demande d'aide sur la conception du plan de développement des compétences, même si cette dimension de l'externalisation semble peu développée à l'heure actuelle.

Une remarque pour finir. Nous l'avons vu, en tenant compte des différentes caractéristiques des études sur l'externalisation de la formation, il ne semble pas que le recours à cette dernière ait significativement évolué depuis une quinzaine d'années. Pourtant, deux réformes sont venues simplifier le système de formation professionnelle, avec notamment la disparition de la déclaration 2483. Ces réformes auraient dû, logiquement, réduire la complexité de la gestion de la formation pour les entreprises, et donc l'appétence de ces dernières pour l'externalisation sur ce périmètre. Il ne semble pas que cela ait été le cas.

Il y a plusieurs pistes d'explication à cela. D'abord, si la disparition de l'obligation de dépense a bel et bien simplifié la gestion de la formation, le système reste relativement complexe, que ce soit en matière de recherche de financements ou de conformité légale (les formations obligatoires, mais aussi

les contraintes liées à l'entretien professionnel). Par ailleurs, l'importance de l'enjeu « compétences », la transformation rapide des métiers et l'évolution concomitante de la technologie ont complexifié le métier de responsable formation. De nouvelles solutions émergent, mais avec elles de nouveaux besoins d'expertise. Enfin, comme l'étude le montre, une grande part de la demande d'externalisation en matière de formation émane des contraintes de l'organisation des sessions, que les réformes n'ont pas allégées.

L'importance croissante des compétences dans l'attractivité et la performance des entreprises fait de la formation une fonction de plus en plus stratégique. À cet égard, l'appui d'experts extérieurs ne peut que se développer, suivant une approche « à la carte » et évolutive qui s'adapte aux particularités organisationnelles de chaque entreprise. Souhaitons que de prochaines éditions de l'enquête Apave nous permettent d'en savoir davantage sur ce sujet encore insuffisamment mesuré.

## **CPF : Bercy annonce une participation des bénéficiaires du CPF pour financer leur formation à hauteur de 10 % minimum dès 2024**



Le gouvernement va engager un plan d'économies de 10 milliards d'euros, a annoncé le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, invité du 20 heures de TF1, le 18 février 2024. Le lendemain, le ministre délégué aux Comptes publics, Thomas Cazenave, a précisé lors d'une conférence de presse que 200 millions d'euros d'économies proviendraient de l'instauration dès 2024 d'une participation des bénéficiaires du CPF. Il a également mentionné des économies à hauteur de 200 M€ sur les niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage et de 150 M€ sur le plan d'investissement dans les compétences.

Dans un contexte marqué par un ralentissement économique, Bruno Le Maire vient de réviser à la baisse la prévision de croissance du PIB de la France en 2024, de 1,4 % à 1 %. Invité du 20 heures de TF1 le dimanche 18 février 2024, le ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique a annoncé dans la foulée un plan d'économies qui passera par une annulation de crédits dans le budget de l'État à hauteur de 10 milliards d'euros "dès cette semaine". Bercy laisse également ouverte "la possibilité d'un projet loi de finances rectificative à l'été" et prévoit "au moins 12 milliards d'euros d'économies dans le PLF 2025".

Lors d'une conférence de presse organisée le lendemain, Bruno Le Maire a précisé que les 10 milliards d'euros d'économies se partageront entre 5 milliards d'euros sur les dépenses des ministères et 5 milliards d'euros sur les politiques publiques. Parmi les politiques publiques touchées : le compte personnel de formation, comme indiqué le matin même par Thomas Cazenave, ministre délégué chargé des Comptes publics, invité de France 2.

### Un décret pris "très prochainement"

Devant les journalistes, Thomas Cazenave a rappelé la volonté du gouvernement de "revoir les conditions de mobilisation du compte personnel formation". La participation des bénéficiaires du CPF au financement de leur formation avait été actée dans la loi de finances pour 2023. Le texte prévoit que la "participation" qui sera mise en place pourra "être proportionnelle au coût de la formation dans la limite d'un plafond ou fixée à une somme forfaitaire". En revanche, elle ne sera pas due par les demandeurs d'emploi, qui représentaient 29 % des bénéficiaires du CPF en 2022 selon le dernier

rapport de France compétences, ni par les salariés bénéficiant d'un abondement de leur employeur pour financer leur formation. Cette mesure nécessite un décret d'application qui n'a pas encore été pris.

Fin 2023, le cabinet de Carole Grandjean, alors ministre déléguée en charge de l'Enseignement et de la Formation professionnels, avait expliqué que ce décret d'application serait concerté avec les partenaires sociaux début 2024. Thomas Cazenave avait, lui, annoncé qu'un décret serait pris en début d'année 2024 pour mettre en place une participation forfaitaire qui "pourrait être de 50 euros par formation". Dans les dernières annonces, l'atterrissage est différent. Le ministère de l'Économie rapporte que "le décret sera pris très prochainement", mais n'envisage plus le reste à charge comme une somme forfaitaire.

"Le montant de ce ticket modérateur n'a pas été encore arrêté, mais il a vocation à se situer au minimum à 10 % du coût de la formation, a précisé Bercy. Il est important de fixer un ticket modérateur proportionnel pour ne pas avoir un effet d'éviction sur les formations moins coûteuses et au contraire pouvoir tenir pleinement compte des formations très onéreuses (comme les permis de conduire)." Une précision apportée alors que le permis voiture figure en tête des formations financées par le CPF depuis sa monétisation et que l'élargissement de l'éligibilité au permis moto depuis janvier 2024 vient d'engendrer une forte hausse des dépenses.

"Cette participation forfaitaire, elle va être mise en œuvre dès cette année, ce qui nous permettra de générer 200 millions d'euros d'économies", a annoncé Thomas Cazenave. Cet objectif d'économies porte sur 2,2 milliards d'euros de dépenses prévues au titre du CPF en 2024, précise Bercy. "Malgré une action déterminée de lutte contre la fraude au compte personnel de formation, le dispositif présente encore des limites en termes d'efficience", ajoute Bercy. Le ministère mentionne notamment l'"inflation du coût des dossiers de formation (+16 % en deux ans) et des prix des formations" et les "interrogations sur la pertinence des formations suivies (1/5 n'a pas de visée professionnelle – étude Dares 2023)".

De son côté, le ministère du Travail indique que les modalités du reste à charge ne sont pas encore complètement arbitrées à ce stade et doivent être discutées avec les partenaires sociaux.

## **Le transfert de collecte des Opco vers les Urssaf a généré 700 M€ de contributions Formation supplémentaires en 2022**



Le transfert de collecte des contributions des employeurs relatives à la formation continue et à l'apprentissage des Opco vers les Urssaf ou la MSA s'est révélé être "une réussite" sur le plan comptable, constate France compétences dans son dernier rapport sur l'utilisation de ces fonds : indépendamment de la hausse de la masse salariale, près de 700 M€ supplémentaires ont été versés en 2022. La réforme a aussi eu un impact fort sur le périmètre de certains opérateurs du fait d'une meilleure assignation des entreprises, même si 9 % des établissements assujettis restent encore "orphelins".

Prévu par la loi "Avenir professionnel" du 5 septembre 2018, le transfert de la collecte des contributions Formation des opérateurs de compétences aux Urssaf ou la MSA (Mutualité sociale



agricole) impose aux employeurs, depuis janvier 2022, de faire état de leurs versements dans leur DSN (Déclaration sociale nominative). Cette réforme s'est accompagnée de deux évolutions majeures ayant eu des conséquences significatives sur le volume des montants collectés : d'une part, la collecte est devenue mensuelle alors que les Opco la réalisaient historiquement annuellement sur leur masse salariale de l'année précédente ; et d'autre part, la collecte est opérée à l'échelon des établissements et non plus des entreprises.

Première conséquence du transfert, "la comparaison des entreprises ayant fait l'objet d'une collecte en 2021 et 2022 met en lumière l'apparition de près de 580 000 entreprises nouvelles dans le processus, soit 31 % des entreprises présentes en 2022", relève France compétences dans la deuxième édition de son rapport sur l'utilisation des fonds dévolus à la formation professionnelle des actifs et au financement de l'apprentissage publié le 24 janvier 2024. Ces entreprises nouvellement déclarantes sont donc dorénavant soumises au versement de la contribution à la formation professionnelle et à la taxe d'apprentissage en 2022.

"Elles n'étaient pas assujetties à cette obligation, par exemple parce qu'elles n'avaient pas de salariés en 2021 ou parce qu'elles viennent d'être créées. Mais il peut aussi s'agir d'entreprises qui n'avaient pas versé de contribution en 2021", précise l'institution publique chargée du financement et de la régulation du système de formation professionnelle. Leur apport en termes de contributions se limite toutefois à 7 % de la masse salariale totale. De fait, la quasi-totalité des nouvelles entreprises comptent moins de 50 salariés (99 %), six sur dix employant au plus un seul salarié.

#### Impact sur le périmètre des opco

Le profil particulier des TPE-PME désormais assujetties aux contributions Formation n'impacte pas les Opco de la même façon. Akto, l'opérateur de compétences des entreprises et services à haute intensité de main-d'œuvre, voit ainsi son périmètre fortement élargi. Et pour cause, 45 % des entreprises de l'hôtellerie-restauration ayant versé des contributions au titre de la formation et de l'apprentissage en 2022 "n'apparaissaient pas dans les données de collecte en 2021"...

À l'inverse, certains Opco ont été moins impactés : "C'est le cas quand les modalités de collecte ont peu évolué, par exemple chez Constructys, où la collecte antérieure était effectuée par Pro BTP via la DSN ou chez Ocapiat avec la gestion partielle de la collecte par la MSA. Par ailleurs, la collecte de l'Opco 2i concerne principalement de grandes entreprises", observe le rapport.

En outre, la déclaration des contributions via la DSN n'a pas entraîné de bouleversement en termes de rattachement des employeurs à tel ou tel Opco. Seules 3 % des entreprises, pour 3 % de la masse salariale, ont ainsi changé d'opérateur entre 2021 et 2022.

#### Effets positifs sur les contributions

Mécaniquement, l'augmentation du nombre d'entreprises assujetties se traduit par une hausse de la masse salariale couverte et, in fine, des contributions versées et finalement attribuées à France compétences. Il s'agit d'une bonne nouvelle pour l'établissement public dont le niveau de ressources issues des contributions des entreprises est structurellement insuffisant pour couvrir la totalité de ses dépenses depuis sa création, en 2019. Si des mesures de régulation ont permis de contenir les engagements au titre du CPF, le problème reste entier pour le financement des centres de formation d'apprentis, en dépit des baisses décidées en 2022 et 2023 concernant les niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage (NPEC ou coûts-contrats).

L'année 2022 a été marquée par une bonne dynamique de la création d'emplois salariés dans le secteur privé avec près de 305 000 postes supplémentaires par rapport à l'exercice 2021. Résultat : "La masse salariale globale déclarée par les entreprises a connu une croissance de près de 15 %, dont

plus de 40 % s'expliqueraient par l'effet du transfert de collecte", avance France compétences. "En appliquant un mode de calcul similaire sur les contributions, on peut estimer que le transfert de la collecte a permis un gain net de 700 millions d'euros en 2022. Les contributions ont augmenté de 16,4 % entre 2021 et 2022, dont 8,4 % liés à la hausse de la masse salariale et 8 % que l'on peut imputer au transfert de la collecte", précise l'établissement public.

En ce qui concerne le rendement de la collecte, la hausse est "particulièrement marquée pour la contribution CPF-CDD et dans une moindre mesure pour la taxe d'apprentissage". Quant aux coûts de collecte, ils sont "restés maîtrisés, représentant environ 0,5 % de l'ensemble des contributions pour les deux années considérées (44 millions d'euros en 2021, 52 millions d'euros en 2022)".

### Des entreprises sans opco

Enfin, le transfert de la collecte a également entraîné une modification profonde des liens entre les entreprises et leurs Opco. Ces derniers s'appuient dorénavant sur un référentiel des établissements affiliés à chaque opérateur construit mensuellement par France compétences. Cet outil permet de contrôler les données fournies via la DSN et de mettre en évidence "les discordances entre des informations relatives à l'activité de l'établissement (code APE) et les données concernant les conventions collectives et les OPCO déclarés", rapporte l'établissement public.

"En cas de détection d'incohérences, un mécanisme d'intermédiation' mis à disposition par France compétences permet aux Opco de vérifier les informations transmises par les entreprises et, le cas échéant, de solliciter une mise en conformité de leur déclaration. En mars 2023, 74 430 intermédiations étaient enregistrées, soit environ 3 % du total des établissements", précise le rapport en pronostiquant une diminution progressive des entreprises concernées.

Quand France compétences n'est pas en mesure d'attribuer un établissement à un Opco, les numéros Siret concernés sont placés dans une base d'établissements en "rejets". Et quand certaines données présentes dans les remontées des Urssaf ne correspondent pas aux bases du GIP-MDS (groupement d'intérêt public – modernisation des déclarations sociales), les numéros Siret concernés sont alors placés dans une base d'établissements "orphelins". Selon le rapport, "environ 9 % des établissements (pour 1,3 % de la masse salariale totale) ne peuvent pas, à ce jour, être fléchés directement vers un Opco".

## **Salaires, missions, équilibre de vie : les jeunes actifs ont les mêmes attentes que leurs aînés (Apec/Terra Nova)**



Selon une étude publiée par l'Apec et Terra Nova le 1er février 2024, les jeunes actifs sont tout autant engagés que les salariés plus âgés au travail. Les deux populations formulent également les mêmes attentes fondamentales envers le travail : la rémunération, l'intérêt des missions et l'équilibre de vie. Les jeunes actifs se distinguent toutefois de leurs aînés par une envie forte de progression professionnelle en début de carrière. De plus, le rapport des jeunes actifs au travail se caractérise par une forte hétérogénéité liée aux positions sociales et aux emplois occupés.

X, Y, ou Z, de nombreuses études montrent que ces trois générations auraient des aspirations différenciées au travail. Une affirmation contredite par une étude menée conjointement par l'Apec et Terra Nova, publiée le 1er février 2024. Premier constat dressé par les auteurs de cette enquête, menée auprès de plus de 3 000 jeunes actifs et plus de 2 000 personnes ayant déjà travaillé de tout âge (1) : près de 1 jeune en emploi sur 2 âgé de 18 à 29 ans estime que son travail est aussi important (36 %) que les autres sphères de son existence (familiale, sociale, etc.). Une proportion identique à celle observée chez les 30-44 ans (37 %) et même supérieure à celle relevée parmi les 45-65 ans (33 %).

#### UNE VISION DU TRAVAIL SIMILAIRE

Les jeunes actifs disent également être prêts à s'investir dans leur travail au-delà de leur fiche de poste (70 %), à même hauteur que les personnes interrogées de 30 à 44 ans, contre 67 % de ceux âgés de 45 à 65 ans. De plus, jeunes comme ceux cumulant plus d'ancienneté professionnelle sont enclins à travailler davantage à l'occasion d'un pic d'activité contre une contrepartie financière.

C'est le cas de 78 % des 18-29 ans, 75 % des 30-44 ans et de 67 % des 45-65 ans. L'ensemble des tranches d'âges analysées ont également dans une même proportion confiance dans les différents acteurs de l'entreprise. Ainsi, 77 % des jeunes actifs font confiance à leurs collègues, contre 80 % pour les plus de 45 ans, et 70 % des plus jeunes font confiance à leur manager, tout autant que les salariés de 45 à 65 ans.

#### LES MÊMES ATTENTES FONDAMENTALES

Autre résultat de l'enquête : toutes les catégories d'âge placent la rémunération en tête de leurs attentes et à des niveaux tout à fait comparables (55 % des 18-29 ans, 55 % des 30-44 ans et 51 % des 45-65 ans). Seule différence sur le sujet des salaires : les plus jeunes expriment plus fortement leur désir de voir leur rémunération progresser quand les plus âgés évoquent davantage le besoin de percevoir des revenus réguliers.

Chez les plus jeunes comme chez les plus âgés, l'intérêt des missions constitue par ailleurs une pierre angulaire du rapport au travail, et ce, quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle. Le fait d'avoir un métier intéressant et plaisant est en effet le deuxième aspect le plus cité parmi les éléments importants dans la vie professionnelle par 41 % des 18-29 ans (cadres comme non-cadres), contre 44 % des 30-44 ans et 49 % des 45-65 ans. "Loin d'une vision purement utilitariste du travail, les jeunes témoignent donc comme leurs aînés d'un souhait d'épanouissement personnel dans l'exercice de leur métier", précisent les auteurs de l'étude.

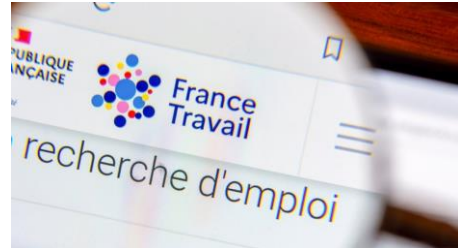
Par ailleurs, le "bon équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle" arrive en troisième position des aspirations dans l'ensemble des tranches d'âge. Les plus jeunes y accordent toutefois légèrement moins d'importance : 34 % d'entre eux le citent dans leur top 3, contre 38 % des 30-44 ans et 45 % des 45-65 ans. C'est également le cas chez les cadres du secteur privé : 36 % des jeunes cadres priorisent cet aspect contre 43 % des cadres de 30-44 ans et 47 % des cadres de 45 ans et plus.

#### LES EMPLOIS OCCUPÉS DÉTERMINANTS DANS LES ASPIRATIONS PORTÉES

Enfin l'étude pointe qu'au-delà des constats dressés, "le rapport des jeunes actifs au travail se caractérise par une forte hétérogénéité, liée aux positions sociales et aux emplois occupés", mais aussi en fonction de leurs origines sociales. Ainsi, six différents types de rapport au travail émergent parmi les jeunes actifs, au regard de leur vécu actuel du travail et de leur projection dans le futur : les ambitieux, les satisfaits, les attentistes, les distanciés, les combatifs et les découragés.

Si 39 % des jeunes actifs font partie des "ambitieux", entretenant un rapport globalement positif au travail et se projetant dans un avenir où ils auraient davantage de responsabilités professionnelles, parmi les ouvriers, ils ne sont que 33 %, contre 52 % parmi les cadres du secteur privé. À l'opposé, si les découragés (10 % des jeunes actifs) entretiennent un rapport plus conflictuel avec leur travail et y voient surtout une nécessité, voire une contrainte, ils sont surreprésentés parmi les ouvriers et les employés (12 %), et peu nombreux parmi les cadres du secteur privé (6 %).

## **Assurance chômage : les jeunes et les précaires premiers perdants de la réforme de 2019 (Comité d'évaluation)**



La réforme de l'assurance chômage, lancée en 2019 mais décalée avec la crise sanitaire, a introduit des changements d'ampleur pour le régime. Elle a durci les règles d'indemnisation des chômeurs et créé un bonus-malus sur les cotisations appliqué dans sept secteurs d'activité. La Dares présente, le 27 février 2024, un rapport intermédiaire d'évaluation. Il met en avant une baisse des nouvelles demandes d'assurance chômage, surtout parmi les travailleurs temporaires et les jeunes. Ces travaux révèlent aussi une "connaissance limitée" des nouvelles règles par les chômeurs et employeurs.

La réforme de l'assurance chômage décidée unilatéralement par le gouvernement en 2019, mais entrée en vigueur en 2021, a introduit des changements importants. L'objectif affiché par l'exécutif était alors de renforcer le retour à l'emploi et de lutter contre l'essor des contrats courts. Concrètement, trois des quatre principales mesures durcissent les règles pour les demandeurs d'emploi. Il s'agit, d'abord, de l'allongement de 4 à 6 mois de la condition d'affiliation minimale à l'assurance chômage.

Ensuite la réforme modifie le calcul du SJR (salaire journalier de référence) qui sert de base à la détermination du montant des allocations-chômage. Pour les personnes aux parcours fractionnés, alternant travail et chômage, ces mesures se traduisent par une indemnisation moins élevée mais plus longue. Les possibilités de cumuler allocation et salaires sont aussi réduites.

Enfin, une dégressivité des allocations est instaurée pour les plus hauts salaires. Du côté des entreprises, la réforme crée un bonus-malus qui concerne sept secteurs. Le taux de cotisation chômage est ainsi modulé en fonction du taux moyen de séparation et donc de l'intensité du recours aux contrats de travail de courte durée.

### Un million de chômeurs touchés par le nouveau SJR

Composé d'experts et soutenu par un comité technique, un comité scientifique d'évaluation a supervisé l'évaluation de cette réforme. Son rapport intermédiaire est présenté, ce mardi 27 février 2024. "Les réformes de l'assurance chômage de 2019-2021 en France ont entraîné des effets quantitatifs et qualitatifs significatifs", indique le document. Les résultats complets seront, eux, publiés à la fin de cette année.

"Environ million de demandeurs d'emploi sont touchés par le changement du mode de calcul du salaire journalier de référence en 2022", affirme Rafael Lalive, président du comité scientifique et

professeur d'économie à l'Université de Lausanne, lors d'une conférence de presse organisée par la Dares, mardi 27 février 2024.

### Les jeunes davantage concernés

Cela représente 47 % des allocataires ouvrant un droit à l'assurance chômage sur l'année. Sans surprise, les cadres et les personnes qui perdent un CDI sont particulièrement peu affectés (19 %). À l'opposé, les allocataires qui s'inscrivent après un dernier contrat en CDD ou en intérim le sont davantage (respectivement 64 % et 87 %). L'âge est aussi un facteur discriminant : 68 % des moins de 25 ans sont concernés par le changement de mode de calcul du SJR, contre 33 % des 55 ans ou plus.

La part de droits ouverts avec une allocation journalière inférieure à l'ASS socle (18 €/jour) passe de 7 % à 11 %, entre 2019 et 2022. En cohérence avec les ambitions de la réforme, la durée potentielle d'indemnisation augmente (+3,5 mois). Pour le moment, les effets de la réforme du SJR sur le retour à l'emploi ne sont pas connus.

### Baisse du nombre d'allocataires ouvrant un droit

Pour l'allongement de 4 à 6 mois de la condition d'affiliation minimale à l'assurance chômage, le rapport décrit un effet positif sur la probabilité de retrouver un emploi rapidement. "Mais pour les plus de 25 ans, ce retour se fait sur un contrat court, contrat qui n'est pas vraiment dans l'esprit de la réforme", remarque Rafael Lalive.

Entre 2019 et 2022, le nombre d'allocataires ouvrant un droit à l'assurance chômage a diminué de 17 % en moyenne. Cette baisse est plus marquée pour les allocataires de moins de 25 ans (-24 %), pour ceux sortant d'un CDD (-27 %) ou d'une mission d'intérim (-35 %) et pour ceux dotés d'un niveau de diplôme inférieur au Bac (-20 %).

"Il y a les effets de la réforme mais il y a aussi une pénurie de main-d'œuvre" à cette période, nuance Rafael Lalive. Il est donc "plus simple" de transiter d'un emploi à l'autre. Il est difficile, à ce stade, de faire la part entre ce qui relève de la conjoncture et ce qui est lié à la réforme. Au contraire, le rapport constate une baisse de la part des demandeurs d'emploi intérimaires ou modestes qui cumulent allocation et salaire.

### Constat "mitigé" pour le bonus-malus

Du côté des entreprises, 18 000 ont été concernées par le bonus/malus pour la première année d'application. Ce qui représente 6 % des entreprises, toutes tailles confondues, des 7 secteurs d'activité concernés.

Après la mise en œuvre de la mesure, les fins de contrat sont moins fréquentes dans les entreprises appartenant aux secteurs relevant de la modulation que dans les entreprises appartenant à des secteurs aux comportements de séparation relativement proches mais non concernés par le dispositif. "Ce résultat serait compatible avec un allongement de la durée moyenne des contrats dans ces secteurs ciblés, en comparaison des secteurs non ciblés et pris en référence", précise le rapport.

Rafael Lalive décrit un "constat mitigé" pour les employeurs. Il y a, d'abord, un manque de compréhension de la réforme, en particulier pour les petites entreprises. Les plus grandes ont adopté deux stratégies opposées. D'une part, certaines estiment "ne pas pouvoir modifier leur structure de travail". Le malus semble alors être internalisé comme un coût fixe. D'autres entendent des "ajustements possibles", en proposant plus de CDI.