

P.24

Innovation

ASSYSTEM : CAP SUR LA FORMATION DU FUTUR

P.26

L'interview

SARAH ALVES : "LA FORMATION POUR RELÉGITIMER LA FONCTION RH"

P.28

Vu d'ailleurs

LA FONDATION EUROPÉENNE POUR LA FORMATION

INFFO FORMATION

INFFO FORMATION

Le magazine des acteurs de la formation professionnelle N° 925 • Du 1^{er} au 31 juillet 2017 www.centre-info.fr



P.9 *À la une*

LA RÉVOLUTION DES MOOC

Disposez chaque jour de toute l'actualité de votre secteur !



Le Quotidien de la formation

LA LETTRE NUMÉRIQUE QUOTIDIENNE INDISPENSABLE POUR BIEN SE POSITIONNER DANS SON ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL

Une information concise, impartiale et sourcée pour tout connaître :

- des événements de la profession
- des évolutions réglementaires
- des pratiques et des débats...



Pour être informé en continu : www.actualite-de-la-formation.fr

Contact commercial : tél. : 01 55 93 92 01 - commercial@centre-info.fr - www.centre-info.fr



Sommaire



p. 2 **L'événement**
Un grand plan de transformation digitale des organismes de formation

p. 4 **L'essentiel**

p. 9 **À la une**
La révolution des Mooc

p. 15 **Guide pro**

Expertise

Le projet de Socle européen des droits sociaux

Savoir-agir

Un conseil en évolution professionnelle réussi se prépare en amont

Législation

Contrôle de la passation d'un marché public de formation professionnelle continue

p. 19 **Acteurs**

p. 24 **Innovation**

Assystem : cap sur la formation du futur

p. 26 **L'interview**

Sarah Alves, professeure de gestion des ressources humaines à l'EM Normandie

p. 28 **Vu d'ailleurs**

La Fondation européenne pour la formation

p. 31 **Itinéraire**

Hélène Pesson, le goût d'apprendre et de transmettre

p. 32 **Tu, vu, entendu**

En deux MOTS

Révolution

Les cours en ligne ouverts et massifs font désormais partie du paysage de la formation professionnelle. Et de la formation tout court. Cinq ans après leur lancement, les Mooc sont passés du statut de niche innovante à celui de poids lourd en devenir. Sans que soit tranchée la question du modèle économique optimal, qui se pose depuis leur création. Tout gratuit, partiellement ou entièrement payant ? Ébauches de réponses dans notre dossier À la une (lire pages 9 à 14).

Légitimité

Dans un contexte anxiogène lié au chômage de masse, les professionnels des ressources humaines peinent à asseoir leur crédibilité. Perçus comme plus proches des employeurs que des salariés, ces derniers peuvent être tentés par un procès en légitimité à l'encontre de leur DRH. Comment sortir de cette impasse ? Professeure de gestion des ressources humaines à l'École de management de Normandie, Sarah Alves avance comme piste possible – parmi d'autres – la "personnalisation accrue" des réponses RH vis-à-vis des salariés en matière de formation professionnelle. "Ensuite, la culture interne joue un rôle essentiel dans le mécanisme de légitimation", analyse la chercheuse (lire pages 26 et 27).

La rédaction



Retrouvez sur www.actualite-de-la-formation.fr ce numéro téléchargeable et les documents-clés



est une publication bimensuelle de Centre Info • 4, av. du Stade-de-France, 93218 Saint-Denis-La Plaine cedex
• www.centre-info.fr • 01 55 93 91 91 • redaction.quotidien@centre-info.fr • **Directeur de la publication** : Julien Nizri
• **Rédacteur en chef** : David Garcia • **Rédacteur en chef adjoint** : François Boltz • **Rédactrice-graphiste** : Sandy Brunel
• **Rédacteurs** : Benjamin d'Alguerre, Nicolas Deguery, Béatrice Delamer, Philippe Grandin • **Rédacteur-réviseur** : Abdoulaye Faye • **Collaborations** : Éric Delon, Françoise Gérard, Laurence Estival, Vincent Joseph, Valérie Michelet, Christelle Monneret • **Service commercial** : Guillaume Fournier • **Commission paritaire** : n° 1217 G 82527 • **ISSN** : 2491-7761
• **Impression** : JF Impressions, 118 av. du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny, 94120 Fontenay-sous-Bois • **Publicité** : régie FFE, Ingrid Dubocq, 01 40 09 68 47, ingrid.dubocq@ffe.fr • **Abonnement** : 190 € HT

OPCALIA ET LA FÉDÉRATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

UN GRAND PLAN DE TRANSFORMATION DIGITALE DES ORGANISMES DE FORMATION

“La formation digitale au service de l’employabilité et de la compétitivité”, le thème est porteur. Le programme d’investissements d’avenir vient de valider un projet présenté par Opcalia et la Fédération de la formation professionnelle. Il sera décliné en cinq actions, copilotées avec un consortium d’organismes de formation pendant les cinq années à venir.

Benjamin d’Algerre



L'IMAGE

Doté de près de 57 milliards d’euros, le programme d’investissements d’avenir (PIA) est piloté par le Commissariat général à l’investissement.

Opcalia (collecteur interbranches) et la Fédération de la formation professionnelle (organisation d’employeurs des organismes de formation privés) viennent d’être reconnus lauréats du programme d’investissements d’avenir (PIA) dans le cadre du projet “La formation digitale au service de l’employabilité et de la compétitivité”. L’objectif : aider les organismes de formation à accélérer leur transition numérique. 9 millions d’euros ont été débouqués pour ce projet prévu pour cinq ans.

“Il faut rapidement renouveler les pratiques”

Aider les organismes de formation à se digitaliser pour permettre à la formation de devenir un levier de digitalisation des entreprises, c’était en substance l’une des préconisations du rapport “Transition numérique et vie au travail”, remis en septembre 2015 par Bruno Mettling, DRH d’Orange, à la ministre du Travail d’alors, Myriam El Khomri. Pour la FFP et Opcalia, ce fut le coup d’envoi d’un vaste chantier de modernisation de l’écosystème de la formation, susceptible de concerner tous les

Yves Hinnekint, directeur général d’Opcalia.



prestataires : organismes privés, CFA, formateurs indépendants... et, par ricochet, de permettre à leurs entreprises clientes d’entamer elles aussi leur transition numérique. “L’enjeu est majeur tant en termes de compétitivité que d’employabilité”, résume Jean Wemaëre, président de la Fédération. “Il faut rapidement renouveler les pratiques dans la formation professionnelle et l’alternance pour qu’elles soient le moteur de ce changement dans la société”, ajoute Yves Hinnekint, directeur général d’Opcalia.

Cinq chantiers

La moitié des 9 millions d’euros de l’enveloppe globale du projet est apportée par le PIA. “Au total, le plan sera décliné en cinq actions, pilotées par l’un ou l’autre des partenaires”, explique Olivier Poncelet, responsable des affaires publiques au sein de la FFP et porteur du projet. L’établissement de diagnostics sur la maturité digitale des entreprises et leur accompagnement, la digitalisation de la formation dans les PME et TPE ou chez les apprentis seront des dossiers qu’Opcalia prendra en main. La digitalisation des organismes de formation et la création d’un certificat “Compétences digitales de formation” pour les formateurs indépendants relèveront de la

“L’enjeu est majeur tant en termes de compétitivité que d’employabilité”

Jean Wemaëre

président de la Fédération de la formation professionnelle

9 MILLIONS D’EUROS SONT CONSACRÉS AU PROJET “LA FORMATION DIGITALE AU SERVICE DE L’EMPLOYABILITÉ ET DE LA COMPÉTITIVITÉ”.

Fédération. Quant au dossier de la digitalisation dans les dispositifs en alternance, il sera copiloté par les deux structures.

Opcalia et la FFP, têtes de réseaux

Pas question pour les deux partenaires de s’immerger dans la cuisine interne des entreprises. Leur rôle restera exclusivement celui de financeurs. “Nous agirons en têtes de réseaux. Nous communiquerons auprès de nos adhérents respectifs et ferons connaître le projet. Mais y entrer restera de l’initiative des entreprises”, précise Olivier Poncelet. D’ailleurs, ni Opcalia ni la FFP ne piloteront directement l’opération, ce rôle étant confié à un consortium d’organismes de formation : l’Afral (transport et logistique), l’Apave (bâtiment et maîtrise des risques), Linguaphone (linguistique), Man’Agir (conseil en formation et ingénierie pédagogique) et l’Ibep (centres de formation en alternance). La PME bretonne Retis, spécialisée dans la mise en œuvre de solutions informatiques, fait également partie de ce comité de pilotage. “C’est le consortium qui prend en charge la gouvernance et les orientations du projet”, confirme Olivier Poncelet.

Le “label” PIA étant maintenant acquis, les partenaires sont en mesure de se lancer dans l’application concrète de ce plan de transformation numérique appelé à s’étendre sur cinq ans. Les premières réunions pour l’étude des modalités concrètes du projet commencent début juillet. ●



Ministère du Travail CONFIRMATION DU LANCEMENT DU PLAN DE 15 MILLIARDS D'EUROS POUR LA FORMATION

Muriel Pénicaud a confirmé le 14 juin le prochain lancement du grand plan d'investissement pour la formation promis Emmanuel Macron lors de la campagne présidentielle.

"Nous lancerons à l'automne un grand plan d'investissement : 15 milliards d'euros, un million de jeunes, un million de demandeurs d'emploi sur cinq ans", a souligné la ministre du Travail, sur la chaîne CNews. "C'est très important, pour armer les entreprises et aussi les jeunes face aux défis de demain, tels que les grandes révolutions technologiques, auxquelles s'ajoute la transition énergétique", a-t-elle fait valoir. Ces investissements auront un impact rapide, a ajouté Muriel Pénicaud, alors que de deux à trois ans seront nécessaires pour que les réformes de la réglementation



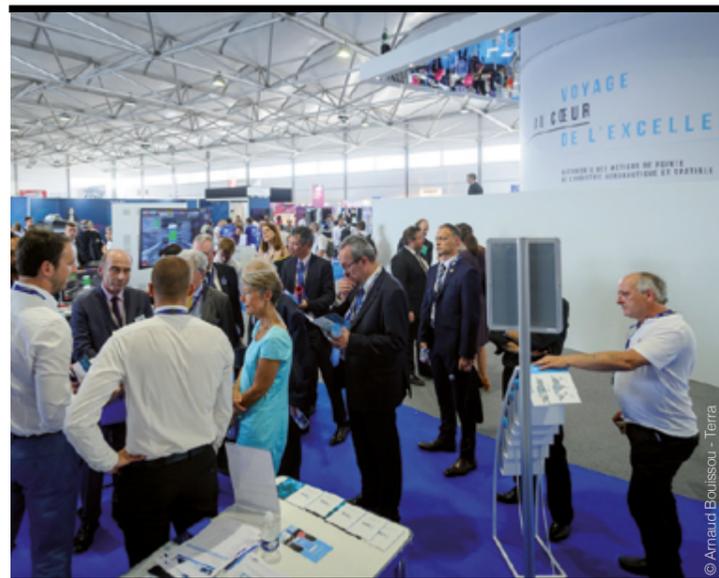
Muriel Pénicaud, interviewée le 14 juin dernier sur la chaîne CNews.

du travail et de l'assurance chômage, qui sont des sujets structurels, produisent pleinement leurs effets. Le ministère du Travail a mis en ligne le calendrier de "rénovation du modèle social français".

Lequel prévoit pour septembre les premières mesures concrètes pour renforcer la formation professionnelle des demandeurs d'emploi, des jeunes et des salariés. La refondation de l'apprentissage est annoncée pour 2018 et visera à développer l'offre des entreprises en direction des jeunes. Cette réforme entrera progressivement en vigueur sur une période de deux années.

Enfin, en 2019, sera mise en œuvre l'application numérique du compte personnel de formation.

+ D'INFOS
<http://travail-emploi.gouv.fr>



L'image

Élisabeth Borne, ministre chargée des Transports, visite le hall consacré à la formation et à l'emploi, "L'Avion des métiers", au Salon International de l'aéronautique et de l'espace (SIAE) de Paris-Le Bourget, le 21 juin dernier.

Il l'a dit

Le projet de réforme comporte trois éléments structurants : le développement de l'apprentissage, le recentrage sur la personne et la fin de l'intermédiation"

Jean-Marie Luttringer
juriste consultant, lors du rendez-vous de la formation et de l'orientation de Défi métiers (Carif-Oref francilien), organisée le 27 juin dernier.



Medef TRANSFORMER RAPIDEMENT LES POINTS PÉNIBILITÉ EN FORMATION

La commission formation du Medef prépare des propositions qui seront soumises au gouvernement à la rentrée.

Ses priorités : renforcer l'apprentissage, impliquer davantage les entreprises dans les parcours de formation, permettre aux salariés de rebondir plus vite en cas de licenciement grâce à la formation. Le Medef souhaite aussi une refonte totale du dispositif de prévention de la pénibilité. Il demande la transformation en formation des points pénibilité que 800 000 salariés ont déjà acquis. Mais "il faut arrêter le compteur", demande Pierre Gattaz, président du Medef.

+ D'INFOS
www.medef.com



En vue

JACQUES BAHRY
réélu président du Fffod.

Le Forum des acteurs de la formation digitale (Fffod) était réuni le 15 juin pour son assemblée générale annuelle, qui a vu la réélection de Jacques Bahry (par ailleurs vice-président de Centre Inffo) à la tête de l'association. L'intégralité des membres du bureau ont été réélus : Gilles Macchia (CFPB, réseau des CFA de la banque) Sylvaine Roi (Cned, Centre national d'enseignement à distance), Alain Perraud (réseau Éduter-CNPR Agrosup), Loïc Geschine (FCIP Franche-Comté), Jean-Luc Peuvrier (cabinet Stratice), Noria Larose (Nell et associés), Françoise Gérard (Centre Inffo), Yves Guillemaud (ArCnam, Conservatoire national des arts et métiers) Loïc Tournedouet (Afp), Olivier Kirsch (Gifod, cercle de réflexion sur la formation à distance) et Bernard Blandin (Cési).

24 642

candidats ont obtenu une **certification ministérielle** par la VAE en 2015

(donnée Dares).

69 %

des diplômés d'un centre de formation d'apprentis travaillent sept mois après leur sortie

(note d'information de la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance).

Grande école du numérique PLUS DE 400 FORMATIONS LABELLISÉES ET 10 000 APPRENANTS



Stéphane Distinguin, président de la Grande école du numérique.

La Grande école du numérique publie son rapport d'activité. Elle a déjà labellisé 419 formations aux métiers du numérique, au terme de deux appels à projets. 31 s'activent en 2017.

Malgré son nom, la Grande école du numérique n'est pas une école mais une labellisation. L'avantage ? Pouvoir se déployer partout où des acteurs acceptent de s'engager dans des projets de développement d'apprentissages innovants. Lesquels doivent favoriser l'insertion professionnelle des jeunes sans emploi ni formation, et permettre à au moins 60 % d'une promotion de se former sans frais de scolarité. Pour les cofinancer, des acteurs publics (ministères, Régions de France, Pôle emploi, Union nationale des Missions locales, etc.)

sont associés à des acteurs privés (entreprises, Opca, branches professionnelles, etc.). L'Île-de-France abrite à elle-seule 40 % de ces apprenants, mais la Grande école du numérique est présente sur l'ensemble du territoire métropolitain et dans la plupart des collectivités d'outre-mer. Près des deux tiers des formations débouchent sur les métiers de la programmation et du développement numérique. Le rapport d'activité souligne aussi que l'initiative a constitué un tremplin pour des organismes évoluant en dehors du cadre de l'enseignement supérieur. En ont notamment bénéficié des réseaux comme Simplon.co, la 3W Academy ou la Coding School, mais aussi des acteurs du e-learning français comme Onlineformapro.

+ D'INFOS
www.grandecolenumérique.fr



Priscilla Pruvost, prix "Jeune maître d'apprentissage" 2017.

Chambres de métiers et de l'artisanat LES CINQ LAURÉATS DU PRIX DU MAÎTRE D'APPRENTISSAGE 2017

250 maîtres d'apprentissage de métropole et d'outre-mer avaient déposé un dossier de candidature, et après des sélections régionales 51 restaient en lice. Parmi les cinq lauréats, Priscilla Pruvost, boulangère salariée à Montigny-lès-Metz (Moselle), a reçu le prix "Jeune maître d'apprentissage" et Christophe Pardonnet, garagiste à Saint-Vit (Doubs), celui de "Valorisation de la mixité". Éric Lafont, boulanger à Perpignan (Pyrénées-Orientales), a obtenu le prix "Mobilité internationale" (il a formé cinquante apprentis, parmi lesquels des Barcelonais et des Belges). Yves Fossaert, gérant

d'une manufacture d'orgues à Mondreville (Seine-et-Marne), est lauréat du prix "Échange et transfert d'expériences et/ou de technologies". Frédéric Flu, boulanger-pâtissier à Saint-Cyr-sur-Loire (Indre-et-Loire), est couronné du prix "Engagement du maître d'apprentissage". Lui-même formé par les Compagnons du Devoir, maître d'apprentissage depuis six ans, il a déjà formé dix-neuf jeunes. Et affiche dans sa boulangerie les diplômes des prix obtenus par ses apprentis.

+ D'INFOS
www.maitreapprentissage-artisanat.fr

La remise des Prix du maître d'apprentissage s'est tenue mardi 27 juin à Paris, dans cinq catégories.

Ce concours national était organisé par l'Assemblée permanente des Chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA) et la fondation Garance.

Agence du développement professionnel continu DÉTECTER LES DÉRIVES SECTAIRES DANS LES FORMATIONS MÉDICALES



Michèle Lenoir-Salfati, directrice générale de l'Agence nationale de développement professionnel continu (DPC), vient de signer une convention de coopération avec la Miviludes (Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires). Objet : échanger

des informations et former le personnel de l'Agence (ainsi que les membres des commissions scientifiques indépendantes qui évaluent les actions de DPC) à la détection des signaux propres à la dérive sectaire. "Notre rôle est d'évaluer les organismes et les actions de DPC de manière à concourir par la suite au financement des actions pour les professionnels de santé libéraux conventionnés (budget initial de 170 millions d'euros pour 2017) et salariés des centres de santé", souligne Michèle Lenoir-Salfati.

+ D'INFOS www.agencedpc.fr

Rapport Patriat-Requier LES MISSIONS LOCALES : 1,4 MILLION DE JEUNES REÇUS CHAQUE ANNÉE

Le rapport sénatorial sur les Missions locales ("Du rapport Schwartz à la garantie jeunes"), rédigé par les sénateurs François Patriat (PS) et Jean-Claude Requier (PRG) est paru le 14 juin dernier.

Il salue le travail des Missions locales (1,4 million de jeunes reçus chaque année, soit plus 30 % entre 2007 et 2015) et leur implantation de proximité (445 établissements, 6 500 sites, 12 000 salariés) faisant d'elles des acteurs incontournables de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes. Mais pointe aussi leurs fragilités : financements multiples, gouvernance éclatée, difficulté à se positionner par rapport à Pôle emploi.

+ D'INFOS
www.senat.fr



Cnefop DES RECOMMANDATIONS POUR RENFORCER LE CPF ET LE CEP



Jean-Marie Marx, président du Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles.

Le rapport annuel du Cnefop, présenté le 27 juin, rappelle le lien profond qui unit le conseil en évolution professionnelle et le compte personnel de formation. Et énonce un ensemble de recommandations.

Le CPF a trouvé son public, déjouant certains pronostics pessimistes lors de son lancement, avec 497 501 dossiers validés en 2016 et plus de 950 000 à ce jour. S'ils concernaient

demandeurs d'emploi en 2016 (65 % des dossiers), les courbes se sont rejointes en mai 2017. Le Cnefop recommande l'ouverture automatique du compte sur le site dédié, la simulation financière des abondements sur le portail et la finalisation d'une cartographie des formations réglementaires. Au sujet du conseil en évolution professionnelle, il conseille de lancer une campagne de communication auprès du grand public et de poursuivre la professionnalisation des conseillers.

+ D'INFOS
www.cnefop.gouv.fr

France et Québec PARTENAIRES POUR DÉVELOPPER LA MOBILITÉ DES JEUNES EN INSERTION

Des bénéficiaires des mobilités de l'Office franco-québécois pour la jeunesse.



Soutenir et promouvoir le développement de la mobilité des jeunes en insertion entre la France et le Québec, c'est l'objet d'une convention de cinq ans signée le 22 juin à Paris entre l'Union nationale des Missions locales, l'Office franco-québécois pour la jeunesse et le Réseau des Carrefours jeunesse-emploi du

Québec. La Politique québécoise de la jeunesse 2030 promeut la mobilité des jeunes comme une priorité. Les trois parties s'engagent aussi à organiser pour les professionnels de l'insertion une mission d'accompagnement de jeunes au Québec, en France ou dans un pays tiers.

+ D'INFOS
www.unml.info • www.ofqj.org • www.rcjeq.org



FORMER AU XXI^e SIÈCLE 11 juillet à Paris

Insertion dans l'emploi des jeunes : quelles sont les recettes qui fonctionnent ? Anne Tézenas du Montcel et Laurence Estival ont mené l'enquête pendant plusieurs mois. Quels enseignements ? Quels sont les leviers de déploiement ? Conférence-débat organisée par la Fondation JP Morgan Chase et l'Institut de l'entreprise. www.institut-entreprise.fr

CONGRÈS DES RÉGIONS DE FRANCE 2017 27-28 septembre à Orléans

Le thème : "Oser l'expérimentation régionale." Avec un atelier "La formation professionnelle au service de l'emploi : expérimenter de nouveaux modèles pour réussir demain." Les Régions veulent être force de propositions. Avec Gérard Cherpion, président (LR) de la commission emploi, formation professionnelle et apprentissage de Régions de France. <http://regions-france.org/congres-regions-de-france-2017-inscriptions-ouvertes>

200 000

C'est le nombre de **contrats de professionnalisation signés** dans la branche du commerce en dix ans.

(donnée du Forco, Opcv du commerce et de la distribution).

**OPTIMISEZ
VOTRE VISIBILITÉ**

**Réservez dès maintenant
votre espace publicitaire dans
INFFO FORMATION**

Contact : **INGRID DUBOCQ**
Responsable Régie Publicitaire
Tél. : 01 40 09 68 47
E-mail : ingrid.dubocq@ffe.fr



L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES DIPLÔMÉS DES GRANDES ÉCOLES

Alors que les oraux des concours d'accès aux grandes écoles pour 2017-2018 s'achèvent le 7 juillet, la Conférence des grandes écoles (CGE) dévoile les résultats de sa 25^e enquête annuelle sur l'insertion professionnelle des diplômés, conduite auprès des 175 grandes écoles françaises.

www.cge.asso.fr/wp-content/uploads/2017/06/2017-06-09-Rapport-Enquête-CGE-2017-1.pdf

DIPLÔMÉS D'UNE GRANDE ÉCOLE PAR L'APPRENTISSAGE

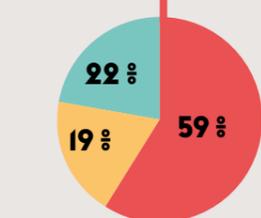
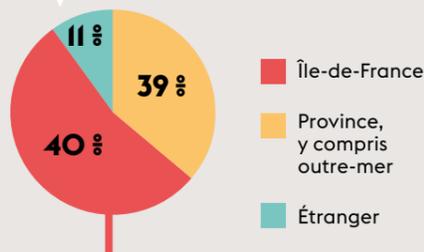
La part d'apprentis dans les écoles de management est de 20 % ; elle est de 10 % dans les écoles d'ingénieurs.

Situation des anciens apprentis six mois après le diplôme :



L'OUVERTURE À L'INTERNATIONAL

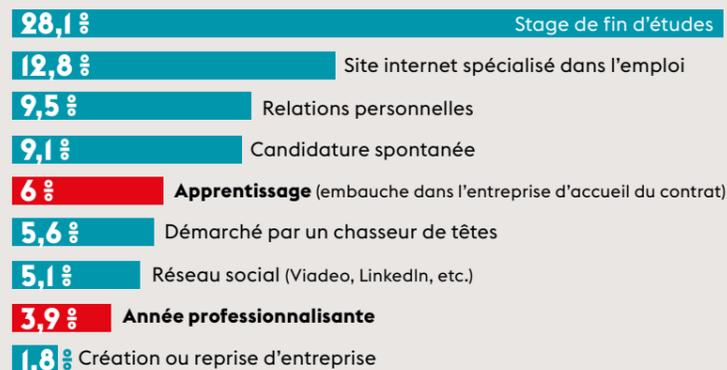
Répartition des emplois des ingénieurs (diplômés 2016, interrogés 2017)



Répartition des emplois des managers (diplômés 2016, interrogés 2017)

LES CANAUX D'ACCÈS À L'EMPLOI

Le contrat d'apprentissage et les réseaux sociaux progressent.



C'EST LE TAUX NET D'EMPLOI À SIX MOIS, EN PROGRESSION (83 % EN 2016).



DES DIPLÔMÉS TRAVAILLENT À L'ÉTRANGER.

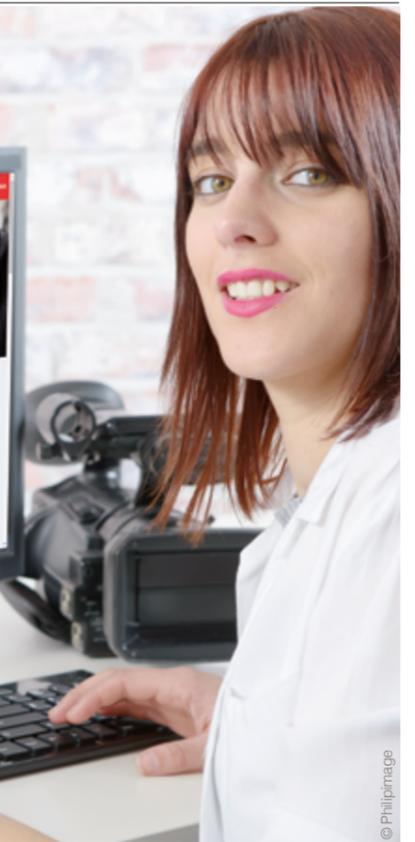


DES RECRUTEMENTS SONT LA CONSÉQUENCE D'UNE PÉRIODE PRATIQUE EN ENTREPRISE.

À la une



Les Mooc sont des cours vidéo de courte durée, entre 5 et 20 minutes. Elles composent un programme diffusé sur plusieurs semaines, voire sur plusieurs mois.



Formations en ligne ouvertes à tous

LA RÉVOLUTION DES MOOC

Mooc : ce mot à présent incontournable symbolise une révolution dans le monde de la formation. L'acronyme anglophone (*massive open online course*, pour cours en ligne ouvert et massif) garde la trace des origines californiennes du concept. Mais aussi de son double modèle : pédagogiquement universitaire, économiquement (quasi) gratuit. Or, ce ne sont plus tant les étudiants qui s'inscrivent que des actifs en entreprise. Ces derniers créent leur propres cours, qui ne sont donc plus factuellement ouverts. Mais l'idée première, celle d'un tutoriel survitaminé, avance plus que jamais.

3 RAISONS DE LIRE CES ARTICLES

Comprendre les enjeux d'un modèle économique en pleine évolution

Identifier les Spoc, cours en ligne dédiés à une entreprise spécifique

Découvrir les modalités pédagogiques à l'œuvre

QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE POUR LES MOOC ?

La question de la rentabilité des Mooc s'est posée quasiment dès leurs débuts, en 2012. Tout gratuit ? Partiellement payant ? Entièrement payant ? Les acteurs du secteur s'adaptent.

Benjamin d'Alguerre

C'était en 2012. Après quelques tâtonnements d'essais réalisés dans plusieurs Universités de la côte Est des États-Unis, les Mooc faisaient une entrée tonitruante dans le monde de la pédagogie. Leur promesse ? Des "cours en ligne ouverts et massifs" pour tous, n'importe où et à des tarifs modestes. Rien de moins qu'une certification de Stanford ou du MIT pour à peine 50 dollars ! Presque trop beau pour être vrai.

Un modèle qui bouge déjà

Cinq ans plus tard, la réalité a brusquement rattrapé les optimistes qui annonçaient la révolution de la gratuité du savoir. Dès 2015, le passage du gratuit au payant des principales plateformes d'hébergement de Mooc (Udacity, Coursera, EdX, etc.) a mis – partiellement – fin à un modèle économique déjà instable au départ : celui du paiement exclusif à la seule certification finale.

"Avec moins de 1 % des apprenants qui poussaient leur cursus jusqu'à l'étape de la certification payante, ça ne pouvait pas tenir", juge aujourd'hui Paul Farnet, président de l'agence The Mooc Agency. "Très vite, nous avons compris que ce « modèle de Stanford » ne fonctionnerait pas", confirme Olivier Faron, administrateur général du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam). "Dans le même temps, les demandes d'entreprises ou de professionnels pour des Mooc métiers explosaient", se souvient-il.

Accélérateur de cette demande, le très attendu "décret FOAD", qui rendait les formations ouvertes et à distance éligibles au financement des Opcv, paraissait le 20 août 2014, ouvrant ainsi ce nou-



La plateforme France Université numérique présentée à EduSpot France.

veau marché à un nombre conséquent de start-up spécialisées dans la conception de Mooc. "Il était beaucoup difficile de vendre des Mooc au marché privé avant la publication du décret", atteste Jérôme Sicsic, PDG d'Unow, un studio justement spécialisé dans la conception de Spoc (small private online courses), ces cours en ligne restreints et ciblés, au contenu plus ramassé (entre 15 et 20 heures de cours, contre presque une centaine pour un Mooc classique) réservés à une clientèle d'entreprises.

Un nouveau marché

Ce changement d'échelle a-t-il tué les Mooc ? "Nous ne voyons plus tant de différences entre les Spoc et le e-learning classique, qui existait avant les Mooc. Une certaine forme d'innovation s'est perdue", témoigne Pierre Dubuc, cofondateur de l'éditeur Openclassrooms.

Financièrement, cependant, les créateurs s'y retrouvent, car si un Mooc ou un Spoc coûte en moyenne 50 000 euros à réaliser, le choix de le vendre à un client du marché privé peut vite être très rémunérateur. Certains cours en ligne dits "corporate" sont ainsi facturés entre 100 et 1 000 euros par salarié inscrit et peuvent se voir financés au titre du plan de formation. Une nette différence avec le "modèle de Stanford" qui permet rarement à son créateur de rentrer dans ses



3 QUESTIONS À

Catherine Mongenet, directrice de France Université numérique

"Le modèle du tout gratuit n'a jamais vraiment existé"

Quatre ans après son lancement, pouvez-vous nous dresser un panorama des activités de Fun ?

France Université numérique accueille aujourd'hui plus de 280 Mooc qui ont donné lieu à 492 sessions de formation pour 2,7 millions d'inscrits. Dont 1 million d'inscriptions uniques. 94 établissements de l'enseignement supérieur ont rejoint le groupement d'intérêt public.

Votre offre est-elle totalement gratuite ?

Fun relève d'une mission de service public, bénéficie de dotations publiques (8 millions d'euros) et

ses établissements adhérents sont dans le giron de l'Éducation nationale. Seule la certification finale est payante et son prix s'élève en moyenne à 60 euros. Mais dès la fondation du groupement d'intérêt public, il était écrit que nous devions, à terme, développer des ressources propres. Nous n'avons fait en montant deux structures "jumelles" : Fun Campus, qui permet la réutilisation des Mooc en Spoc dans les cours académiques, et Fun Corporate, pour les formations en entreprise. Cette activité payante a débuté en janvier 2017 avec la mise en

ligne d'un cours de Polytechnique sur la négociation salariale.

D'une manière générale, la gratuité n'est-elle pas en voie de disparition ?

Ce modèle n'a jamais vraiment existé. Dès le départ, les Universités américaines pionnières dans les Mooc ont cherché à les rentabiliser. Cependant, du côté académique, nous restons encore sur une logique de cours ouverts et gratuits tout en réfléchissant aux modalités de monétisation possibles par ailleurs. Mais sans chercher à imiter le modèle américain, articulé autour de l'achat de licences de plateformes.

Propos recueillis par Benjamin d'Alguerre

Le campus de Stanford, en Californie, où tout a commencé pour les Mooc.



L'interactivité d'un Mooc en application

REPÈRES

VERS DES MOOC MIXTES

L'apparition des Spoc (cours en ligne restreints et ciblés) a modifié la philosophie des Mooc (cours en ligne ouverts). Fini la culture générale et bienvenue à l'acquisition de compétences directement exploitables par l'apprenant. Dans ces conditions, se pose la question de l'accompagnement de celui-ci via des fonctions tutorales. "Le taux de déperdition d'apprenants est énorme", souligne Olivier Faron, administrateur général du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) : "Tout laisse à penser que pour les fidéliser, il est nécessaire d'hybrider les Mooc avec du présentiel." Une idée partagée par Pierre Dubuc dont l'entreprise, Openclassrooms, propose déjà des séances de mentorat avec des coaches. "L'objectif, c'est l'employabilité. L'accompagnement est indispensable", rappelle-t-il. Quitte à s'éloigner de la philosophie pédagogique des débuts pour se rapprocher d'une structure mixte (déjà) plus classique.



1. xxxx
xx xxxxxx xx
xxxxxx
xxxxxxxxxxxx

LES MOOC

DE FRANCE UNIVERSITÉ NUMÉRIQUE
EN CHIFFRES

Nombre de Mooc
référéncés

296

Nombre
d'inscrits

991 311

Source : France Université
numérique

2 900 628

Nombre
d'inscriptions
à des cours

97

511

Nombre
de sessions
de Mooc

Nombre
d'établissement
producteurs de Mooc

France Stratégie organise un cycle de débats mensuels Mutations technologiques, mutations sociales. Ici, la rencontre du 12 juillet 2016.



- frais et reste désormais la quasi-exclusivité des établissements de l'enseignement supérieur (grandes écoles ou universités) adhérents du groupement d'intérêt public France Université numérique (Fun) ou de certains opérateurs parapublics (Afpa, Pôle emploi).

De la visibilité à la notoriété

Pour autant, il serait faux de croire que le privé se réserve le marché lucratif alors que le public est condamné à dépenser à perte. Car ce qu'une Université perd en frais de conception d'un Mooc, elle peut le regagner en visibilité à l'heure où la

concurrence – y compris internationale – est rude entre les établissements d'enseignement. "Nous comptons 8 000 auditeurs inscrits au Cnam, mais quasiment 300 000 grâce à nos Mooc", calcule Olivier Faron.

Retour sur investissement : le Mooc d'épidémiologie diffusé de janvier à mai 2014 par le Conservatoire lui a permis de multiplier par deux le nombre d'inscrits dans cette matière à la rentrée suivante. À l'Afpa, le très médiatisé Mooc Cuisine a eu comme effet un regain d'inscriptions de stagiaires dans les formations concernées. Le Mooc devient un produit d'appel.

L'obligation de service public n'empêche d'ailleurs pas aux établissements d'enseignement supérieur de viser le marché privé. L'École Polytechnique a ainsi lancé un Spoc dédié à la négociation salariale, l'Université virtuelle environnement & développement (Uved) a conçu son propre module sur l'économie circulaire et le Cnam est partie prenante de *Métamorphose*, le cours du Medef dédié à la transformation numérique des PME.

Reste à savoir si l'avenir sera aux Spoc payants pas si différents d'un cursus e-learning classique ou aux Mooc coûteux mais toujours en phase avec leur promesse d'origine d'enseignement presque gratuit. "L'un rapporte de l'argent, l'autre de la notoriété", résume Paul Farnet. Trouver l'équilibre entre l'un et l'autre risque de constituer l'enjeu de ces prochaines années. ●

LES MOOC AU RENDEZ-VOUS DE L'INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE

Depuis leur création, les formations digitales ne cessent de réinventer l'ingénierie pédagogique. Les Mooc ne font pas exception.

Nicolas Deguerry



Les forums et réseaux sociaux sont autant de clés de succès des Mooc



Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme." S'en remettre à Lavoisier pour décrire l'évolution des Mooc permet de rappeler que l'innovation se construit aussi sur le terreau des grands courants pédagogiques.

C'est en tout cas ce que décrit Christian Depover, professeur à l'Université libre de Bruxelles, dans des travaux qui distinguent deux types principaux de modèles pédagogiques pour les Mooc¹. Le premier est "connectiviste". Proposé par le théoricien canadien George Siemens à l'origine des Mooc, il stipule que l'apprentissage repose sur la "capacité de créer des relations entre différentes sources d'information et de les organiser sous forme de structures significatives". Le second est "behavioriste". Il prévoit la transmission directe des compétences, généralement sous forme de courtes capsules vidéo, assorties ou non de retours adressés à l'apprenant.



1. Voir <http://dms.revues.org/530>.

L'équipe de Coursera, jeune pousse fondée en 2012 en Californie, devenue un acteur majeur de la production de Mooc.



Des pédagogies revisitées par la technologie

Lauréat 2016 du Mooc le plus innovant de l'année avec *ABC du langage C*, l'Institut Mines-Télécom évoque un dispositif pédagogique combinant deux technologies innovantes. D'une part, des tutoriels interactifs de code commenté par l'enseignant. L'apprenant peut agir lui-même en modifiant le code proposé. D'autre part, l'évaluation automatique des programmes informatiques soumis par les apprenants, avec commentaire personnalisé pour favoriser l'apprentissage par essai-erreur.

Fort de quatre années d'expérience en matière de Mooc, l'IMT promeut les fameuses "classes inversées", dans lesquelles les étudiants assistent aux travaux pratiques après avoir suivi le cours

La réalisation d'un Mooc en studio, sur fond vert. L'incrustation permet d'intégrer dans l'image des objets filmés séparément ou réalisés par ordinateur.



313

nouveaux Mooc ont été lancés en 2016, six sur dix conçus par des universités et grandes écoles. Pour 2,4 millions de Français inscrits.



●●● en ligne. Bénéfice escompté ? Passer d'une attitude passive à une attitude active.

Directeur stratégie digitale et communication ingénierie à l'Afpa et initiateur du célèbre Mooc sur les IOI techniques de base de la cuisine, Loïc Tournedouet souligne, lui, l'apport de la démarche Mooc aux trois piliers de la pédagogie de l'Afpa : par l'usage de la vidéo, le Mooc aide à la fois à apprendre le geste professionnel (pilier 1) et à apprendre au plus près des conditions de travail (pilier 3). Grâce aux réseaux sociaux, il vient renforcer l'apprentissage en autonomie dans un collectif accompagné par un professionnel (pilier 2).

La place de la vidéo

Au-delà du cas de l'Afpa, Loïc Tournedouet s'intéresse à ce qui différencie les Mooc d'autres formes d'enseignement à distance et des modalités présentielles au regard de quatre difficultés. À la première, "Apprendre seul un savoir métier", les Mooc répondent par l'intégration massive de contenus audiovisuels. Attention toutefois à ne pas se limiter aux seules vidéos et ne pas oublier de "construire un scénario qui mixe et diversifie les modalités" : auto-évaluations de positionnement, ressources écrites, activités pour susciter les interactions entre apprenants, témoignages, évaluations notées, etc.

Pour "S'orienter seul dans un océan" (de savoirs), deuxième difficulté, l'enjeu est de créer un "scénario

pédagogique structuré et motivant", avec des modules et contenus affichés progressivement. Et de prévenir : "Avoir de belles ressources n'est pas le tout, le scénario est plus important !"

Apprentissage par les pairs

Le troisième écueil renvoie à un reproche récurrent adressé au e-learning, lié à la crainte de l'apprenant isolé de ses pairs. Justement, répond l'expert, le numérique revisite l'apprentissage par les pairs grâce aux forums et autres réseaux sociaux numériques qui sont autant de clés de succès des Mooc. Si la solution la plus répandue en la matière consiste à mettre à disposition les outils adéquats, un certain degré d'animation semble nécessaire et certains n'hésitent pas à se montrer plus directs. Ainsi de la plateforme nord-américaine NovoEd, citée par France Stratégie, "qui affecte chaque apprenant dans un groupe d'apprentissage collaboratif de six à sept personnes en fonction de sa zone de résidence et de ses acquis". Enfin, si l'acquisition à distance d'une compétence métier rebute encore bien des acteurs, Loïc Tournedouet mise ici sur la force de l'apprentissage par les activités et projets pour dépasser cette ultime difficulté.

Prêt pour l'aventure Mooc ? Bonne route, mais, comme l'enseignant-chercheur Nicolas Oliveri qui avertit en exergue de son livre *Quel avenir pour le phénomène Mooc ?*, souvenez-vous : "Y'a pas de pédagogie, y'a que des pédagogues."² ●



1. Daniel Pennac, *La petite marchande de prose*, 1990.

Le projet de Socle européen des droits sociaux P. 15

Un conseil en évolution professionnelle réussi se prépare en amont P. 16

Contrôle de la passation d'un marché public de formation professionnelle continue P. 17



Vincent Joseph
consultant à Centre Inffo



EXPERTISE

Des principes-clés pour la formation tout au long de la vie

LE PROJET DE SOCLE EUROPÉEN DES DROITS SOCIAUX

1 RÉPONDRE À L'ENJEU DE CONVERGENCE SOCIALE

La Commission européenne promeut un nouveau Socle européen des droits sociaux. Trois thèmes principaux structurent les 20 principes énoncés : égalité des chances et accès au marché du travail, conditions de travail équitables, protection et inclusion sociales. Pour chaque principe, le socle rappelle l'état des acquis européens, en se référant en particulier à la Charte sociale européenne (www.coe.int/fr/web/turin-european-social-charter). Il a vocation à servir de cadre de référence. ●

2 LES DROITS À LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE

Le premier chapitre, consacré à l'égalité des chances, enrichit le droit à "l'éducation, la formation et l'apprentissage tout au long de la vie" en mettant l'accent sur la qualité et l'inclusion : "Toute

personne doit avoir accès à une éducation et à une formation de qualité tout au long de sa vie afin d'acquérir un niveau adéquat de compétences de base et de compétences clés, qui lui permette de participer activement à la vie en société et au marché de l'emploi. Les jeunes et les adultes en âge de travailler qui ont un faible niveau de qualification doivent être encouragés à améliorer leurs compétences." Le quatrième chapitre, consacré au soutien actif à l'emploi, formule un "droit à recevoir une aide à la recherche d'emploi, à la formation et à la requalification", et précise que "les droits de chacun à la protection sociale et à la formation sont transférés lors de transitions professionnelles". Il est précisé que les jeunes ont "le droit de bénéficier de formations continues, d'apprentissages, de stages ou d'offres d'emplois de qualité dans les quatre mois qui suivent la perte de leur emploi ou leur sortie de l'enseignement". Et les chômeurs

de longue durée ont le "droit de bénéficier d'une évaluation individuelle approfondie au plus tard lorsqu'ils atteignent dix-huit mois de chômage". ●

3 LA MISE EN ŒUVRE DU SOCLE

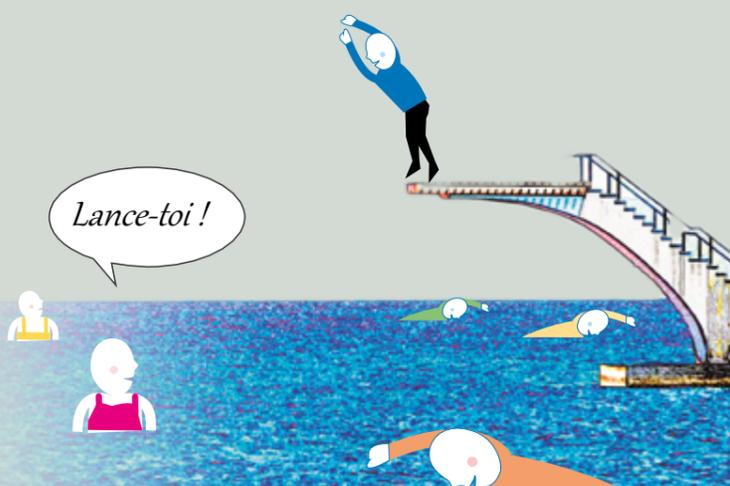
L'application des principes et des droits ancrés dans le Socle européen des droits sociaux est une responsabilité conjointe des institutions de l'Union européenne, des États membres, des partenaires sociaux et d'autres parties prenantes. Le socle est présenté sous deux formes juridiques au contenu identique : une recommandation de la Commission et une proposition de proclamation commune. La Commission va engager des discussions avec le Parlement européen et le Conseil en vue d'obtenir un large soutien politique. La proclamation conjointe devrait être à l'ordre du jour du sommet social qui se tiendra en Suède le 17 novembre 2017. ●



Nicolas Deguerry
journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR

Le temps de s'informer
**UN CONSEIL
EN ÉVOLUTION
PROFESSIONNELLE
RÉUSSI SE PRÉPARE
EN AMONT**



F AIRE LE POINT SUR SA SITUATION PROFESSIONNELLE, C'EST POSSIBLE, LE CONSEIL EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE A ÉTÉ CRÉÉ À CETTE FIN. ENCORE FAUT-IL SE LANCER.

"Droit le plus fondamental issu de la loi du 5 mars 2014", selon Pascaline Albaret, responsable du pôle Organiser son parcours professionnel et de formation (OPPF) à la Cité des métiers de Paris, le conseil en évolution professionnelle demeure paradoxalement méconnu d'une grande partie des bénéficiaires potentiels. "Nous constatons une vraie méconnaissance du CEP de la part des salariés et des demandeurs d'emploi", estime Pascaline Albaret. Et l'obstacle à sa mobilisation est d'autant plus réel que "quand ils en ont entendu parler, ils ne savent ni vers qui se tourner, ni comment faire pour le mobiliser". Aussi essaie-t-elle d'abord d'identifier le bon opérateur lorsqu'elle repère un besoin à l'issue d'un entretien. Car dans les faits, estime-t-elle, le décroisement souhaité par le législateur peine à s'incarner

sur le terrain, chaque opérateur se concentrant encore et toujours sur son public cible. À quel moment mobiliser le CEP ? Certaines personnes qui se présentent à la Cité des métiers n'ont pas suffisamment creusé leur projet, n'ont réalisé aucune enquête métier ni mise en situation professionnelle. Leur proposer le CEP et son fonctionnement itératif peut alors s'avérer utile. Notamment en termes d'élaboration et d'argumentation du projet, un point qui fait selon elle souvent défaut chez les prétendants au changement. Par ailleurs, et "quand nous percevons qu'un bilan de compétences intégral n'est pas forcément nécessaire, la démarche CEP peut aussi aider

à déterminer si un bilan modulaire est justifié". Pour un CEP réussi, Pascaline Albaret recommande de prendre le temps de la maturation du projet : "Bien se demander ce que l'on veut faire et pourquoi, avant de réfléchir à comment s'y prendre." Et d'insister : "Il faut prendre le temps de véritablement s'informer, de consulter des outils statistiques, des bases de données métiers et emploi." Agir sans précipitation, donc, mais surtout, agir : convaincue qu'il faut quitter sans tarder la posture de consommateur, la responsable du pôle OPOP invite à se positionner d'emblée comme l'acteur central de son projet d'évolution ou de transition professionnelle. ●

LE CONSEIL DOIT AVOIR UNE RÉELLE PLUS-VALUE

Pas plus que la case formation n'est l'étape obligatoire de tout projet d'évolution professionnelle, le conseil en évolution professionnelle n'est pas systématique. Le guide Repères du CEP (mars 2017) prend soin de le préciser : "Le conseil doit avoir une réelle plus-value pour le bénéficiaire, correspondre à son besoin et en aucun cas entraîner pour lui des démarches administratives et financières inutiles [...]. En particulier, le CEP ne constitue pas un point de passage obligé pour accéder à la formation dans le cadre du compte personnel de formation (CPF)."



Valérie Michelet
juriste à Centre Inffo

JURISPRUDENCE

Marché public d'achat de formation
**LES CLAUSES
JUSTIFIANT OU
NON UNE OFFRE**



L E CONSEIL D'ÉTAT RAPPELLE LES NOUVELLES DISPOSITIONS RELATIVES AUX MARCHÉS PUBLICS ISSUES DE L'ORDONNANCE DU 23 JUILLET 2015 ET DU DÉCRET DU 25 MARS 2016. ELLES S'APPLIQUENT À LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE.

Dans une décision du 30 mars 2017 (5^e chambre, n° 406224), le Conseil d'État a donné raison à un Conseil régional qui s'était pourvu en cassation contre une ordonnance d'annulation de marché public. Un groupement d'opérateurs économiques constitué d'organismes de formation avait saisi la justice pour demander l'annulation de cette procédure de passation de marché public et enjoindre la Région de relancer la procédure. Ce groupement estimait que les capacités techniques et économiques de l'organisme de formation dont la candidature avait été retenue étaient insuffisantes : ce dernier avait effectué un faible nombre d'heures de formation pour l'année 2015 et ne disposait en interne ni d'une équipe administrative ni d'une équipe pédagogique. Pourtant, le Conseil d'État ne l'a pas suivi dans cette interprétation, faisant ainsi une

stricte application des dispositions de l'article 59 du décret du 25 mars 2016. En effet, le "cahier des clauses techniques particulières" du marché ne précisait pas la composition de l'équipe administrative chargée de gérer l'exécution du marché, ni n'imposait que les formateurs soient nécessairement des salariés de la société candidate. En outre, les informations de la liste publique des organismes de formation ont fait apparaître que l'organisme disposait de capacités techniques et économiques suffisantes. Par ailleurs, quand une offre paraît "anormalement basse", l'adjudicateur doit solliciter toutes précisions de nature à expliquer le prix proposé. Une offre manifestement sous-évaluée est de nature à

compromettre la bonne exécution du marché. En l'espèce, les juges relèvent que la Région a utilisé une méthode de calcul préconisée par la "charte pour la détection des offres anormalement basses et le choix de l'offre économiquement la plus avantageuse" signée le 26 mars 2012 sous l'égide du Haut Conseil de la commande publique. Cette méthode a permis de révéler un écart manifestement important entre l'offre du groupement et la moyenne pondérée des offres valables reçues. Or, le groupement n'a pas répondu à la demande de justification dans le délai raisonnable qui lui était imparti. La Région n'a donc commis aucune erreur manifeste d'appréciation, en ont conclu les juges du Conseil d'État. ●

LE CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIÈRES

Pour l'attribution du marché, l'acheteur doit veiller notamment à la qualité, la continuité, l'accessibilité, le caractère abordable, la disponibilité et l'exhaustivité des services, les besoins spécifiques, la participation et l'implication des utilisateurs, ainsi que l'innovation. Le cahier des clauses techniques

particulières (CCTP) est un document contractuel intégré au dossier de consultation des entreprises. Sa rédaction doit être claire et impartiale, de manière à ne pas aboutir à exclure arbitrairement certains candidats ou à en favoriser d'autres. Il permet ensuite de vérifier le déroulement du marché, la réalisation des prestations et l'atteinte des objectifs.

LE + Les produits, services et formations proposés par Centre Inffo.

Session de formation

Le 6 juillet à Saint-Denis - La Plaine (93)

INFORMER SUR LE CONTRAT d'apprentissage généraliste et le contrat de professionnalisation

L'alternance a le vent en poupe !

Encore faut-il bien la promouvoir et donner les informations utiles et d'actualité. Si vous devez financer, recruter, conseiller, informer et orienter dans le domaine de l'alternance, si par exemple vous travaillez en Opca, CFA, entreprise, Pôle emploi, Mission locale, organisme de formation, cette session de formation organisée par Centre Inffo est faite pour vous.

Exposés et cas pratiques à l'appui, elle vous donnera des **informations juridiques très précises sur les contrats d'apprentissage et de professionnalisation** : le public visé, la formation, la rémunération de l'alternant, le financement, le rôle des centres de formation, des Régions/branches, les aides au recrutement... ●

+ D'INFOS

www.centre-inffo.fr/produits-et-services/sessions-de-formation ●
contact-formation@centre-inffo.fr

Rendez-vous du droit de la formation

Le 11 juillet à Paris - de 9h à 13h

CPA, CPF, PROJET D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE, mobilité dans les trois fonctions publiques : se préparer à leur mise en œuvre en 2018

Les textes d'application organisant la mise en œuvre du compte personnel d'activité (CPA), du compte personnel de formation (CPF) et du compte d'engagement citoyen (CEC) pour les personnels des trois fonctions publiques viennent d'être publiés.

Ce Rendez-vous du droit organisé par Centre Inffo vous fera **connaître et mesurer les répercussions** entraînées dès cette année sur l'élaboration du plan de formation, les articulations avec les congés et l'accès aux concours administratifs.

Une manifestation particulièrement utile aux **directeurs des ressources humaines** et de la formation des trois fonctions publiques, aux **représentants du personnel** et aux responsables d'**organismes de formation** et de cabinets de **conseil en stratégie RH** travaillant avec les fonctions publiques. ●

+ D'INFOS

www.centre-inffo.fr/agenda-de-nos-evenements
contact-formation@centre-inffo.fr

Partenariat

LE ROUTARD DE L'ALTERNANCE

À l'initiative d'Opcalia et en partenariat avec le Medef et l'Apec, Centre Inffo a participé à l'élaboration du *Guide de l'alternance* publié récemment dans la collection Hachette-Le Routard.

Son objectif est de promouvoir auprès des jeunes l'apprentissage et le contrat de professionnalisation, leviers d'excellence en termes d'intégration professionnelle. On y trouve **les fondamentaux de l'alternance** (définition, étapes clés pour la finalisation du contrat, droits, salaires, les acteurs essentiels), des focus sur **l'alternance en régions** (chiffres, métiers, aides) et **des ressources pour aller plus loin**. ●

+ D'INFOS

www.routard.com



Sénat et CCI France

LES SÉNATEURS VONT PARTIR EN STAGE EN ENTREPRISE

Une convention de partenariat permettant l'organisation de stages d'immersion en entreprise pour les sénateurs a été signée le 20 juin dernier.

Gérard Larcher, président du Sénat, Élisabeth Lamure, présidente (LR) de la délégation sénatoriale aux entreprises, et Pierre Goguet, président de CCI France, ont signé une convention de partenariat prévoyant des "stages d'immersion" réciproques : pour les sénateurs, un stage de deux à cinq jours en entreprise ; pour les dirigeants qui les accueillent, une journée au Sénat afin de leur faire découvrir le rôle et le fonctionnement de la Haute Assemblée et le processus législatif. CCI France (qui représente au niveau national les Chambres de commerce

et d'industrie), avec l'appui des 18 établissements publics régionaux et 90 établissements publics territoriaux du réseau, prendra en charge la mise en relation entre sénateurs et entreprises et veillera au bon déroulement des stages. Pour éviter tout conflit d'intérêts, plusieurs précautions ont été prises : les sénateurs devront effectuer leur stage dans une entreprise située en dehors de leur circonscription et seront tenus de le déclarer oralement à l'occasion de tout débat pouvant concerner leur entreprise d'accueil. Les sénateurs ne pourront effectuer de stage dans l'année précédant le renouvellement de leur mandat. ●

+ D'INFOS

www.senat.fr/commission/entreprises/index.html

Pierre Goguet, président de CCI France.



Alternative Digitale

DiGIT, TEST DES CONNAISSANCES DIGITALES



DiGIT (Digital Test) est une marque déposée comme l'est le TOEIC.

La société Alternative Digitale est l'éditeur du certificat DiGIT, certificat de connaissances et compétences digitales pour les actifs.

Se revendiquant comme un "véritable TOEIC" (test de langues) du digital, DiGIT est désormais enregistré à l'inventaire du RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles).

Il est fondé sur un référentiel de compétences numériques transversal à toutes les catégories professionnelles. L'objectif est de fournir une "photographie" des compétences digitales à travers une restitution confidentielle. Un test de 90 minutes qu'Alternative Digitale propose aux organismes de formation. ●

+ D'INFOS www.alternativedigitale.com

SNCF Réseau "PLACE AUX TALENTS" POUR LA MOBILITÉ EN ÎLE-DE-FRANCE

SNCF Réseau Île-de-France a lancé en juin une campagne exclusive de recrutement avec à la clé 200 CDI à pourvoir durant l'été. Professionnels expérimentés ou jeunes diplômés, SNCF Réseau recrute d'ici septembre dans tous les départements de l'Île-de-France. "Ces talents, ingénieurs et techniciens, contribueront à la construction de la mobilité de demain des Franciliens", écrit-elle. En chantier, les gares d'interconnexion du Grand Paris Express et le prolongement du Réseau express régional. ●

+ D'INFOS snf.com/placeauxtalents

Société européenne d'hôtellerie UNE COOPÉRATIVE QUI MISE SUR LA FORMATION

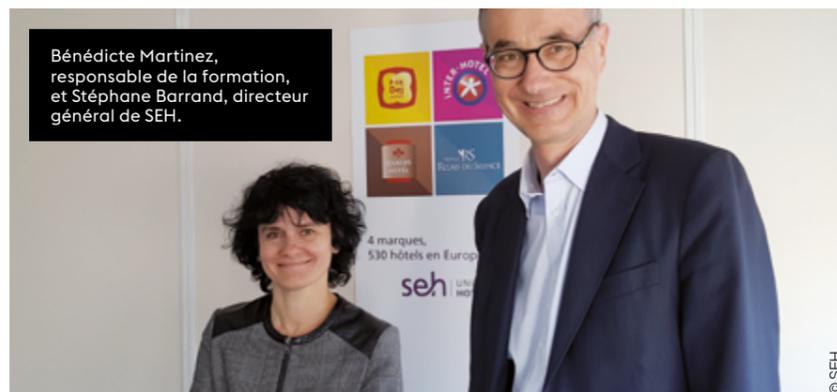
SEH (Société européenne d'hôtellerie), groupe coopératif multimarque d'hôteliers indépendants, a développé son propre organisme de formation : IDéHôtel Formation.

Fondé pour les hôteliers membres du réseau SEH mais également ouvert aux non-membres, IDéHôtel Formation a formé en 2016 près de 700 professionnels. "Nous privilégions l'accompagnement par des hôteliers dans le cadre de stages d'immersion et par des consultants qui interviennent sur place", indique Stéphane Barrand, directeur général de SEH. Avec le soutien du Fafih, Opcv de la branche, de nouvelles formations sont proposées chaque

année. En 2015, l'accent avait été mis sur le développement des ventes directes sur internet et le management des groupes. L'année 2016 a été l'occasion pour les hôteliers de se former à Facebook. Les modules 2017 donnent priorité à

la commercialisation, à la gestion et au management, mais aussi notamment au culinaire, avec une formation assurée par l'École Ferrandi. ●

D'INFOS www.seh-hotels.com



Bénédicte Martinez, responsable de la formation, et Stéphane Barrand, directeur général de SEH.

Écoles de la deuxième chance LES EX-DÉCROCHEURS FONT ÉQUIPE AUX É2CIADES

Du 19 au 23 juin à Nancy, une compétition sportive et culturelle, les É2Ciades, a réuni des stagiaires et formateurs des Écoles de la deuxième chance.

Les projets sportifs et culturels font partie de la pédagogie dans les 49 Écoles de la deuxième chance, au même titre que la remise à niveau des savoirs fondamentaux et l'alternance en entreprise. La région Grand Est vient d'accueillir les É2Ciades 2017 : ces rencontres ont réuni plus de 300 jeunes ex-décrocheurs autour d'activités sportives innovantes, telles que le géocaching (chasse au trésor avec GPS), l'ultimate (sport collectif avec frisbee en auto-arbitrage) et le tchoukball (jeu de balle sans obstruction ni interception). Avec aussi la découverte du patrimoine culturel de la région et un débat sur l'écologie. ●



Aux É2Ciades 2017.

D'INFOS <https://reseau-e2c.fr>

Fédération française des Geiq LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS DÉFENDENT LEUR MODÈLE D'INSERTION

La Fédération française des Geiq (Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification) souhaite prendre part au débat sur la prochaine réforme de la formation. Elle rappelle les principes qui structurent dans l'action des Geiq. À ses yeux, ce sont les employeurs privés, entreprises et associations, qui insèrent durablement les personnes éloignées de l'emploi. Il faut donc leur redonner un rôle central dans la conception et la mise en œuvre des parcours. Ils doivent être acteurs et non pas seulement consommateurs des dispositifs de formation et, pour cela, en être les réels commanditaires, souligne la fédération. ●

D'INFOS www.lesgeiq.fr

Cnes et Cornerstone FAIRE GRAVITER LES TALENTS À L'ÈRE DIGITALE



Lancement d'une fusée Ariane 5 en Guyane.

Le Centre national d'études spatiales (Cnes) a choisi Cornerstone comme plateforme de gestion des talents. Objectif : favoriser la mobilité interne et une formation des effectifs adaptée à l'ère digitale.

La politique RH du Cnes, qui s'inscrit dans le numérique, s'appuiera ainsi sur les suites Learning et Performance de Cornerstone, éditeur de logiciels cloud (en nuage, c'est-à-dire externes) de gestion du capital humain et de la formation. Tous les collaborateurs du Cnes auront accès à la plateforme. Le Cnes est l'établissement qui met en œuvre la politique spatiale de la France (dont le programme Ariane). Ses 2 500 collaborateurs sont répartis entre Paris, Toulouse et la Guyane. Huit sur dix sont des ingénieurs, cadres et doctorants. Les plans de formation représentent un très fort investissement (5 % de la masse salariale). ●

D'INFOS <https://cnes.fr/fr> ● www.cornerstoneondemand.fr

Afpa et Capeb EN HAUTE-LOIRE, LE BÂTIMENT À L'HEURE NUMÉRIQUE

L'Afpa (Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes) et la Capeb (Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment), ont organisé le 23 juin en Haute-Loire une matinée dédiée au bâtiment à l'heure numérique. Elle s'adressait aux demandeurs d'emploi ou salariés à la recherche d'une formation, artisans et entrepreneurs dans le bâtiment ou prescripteurs de formation. Les visiteurs ont découvert des maquettes numériques, des simulateurs pédagogiques et des imprimantes 3D, ou encore les jeux Habiligame (pour se former à l'habilitation électrique) et Parvis (utilisé pour la maçonnerie et la peinture). Qui traite aussi du tri des déchets (Grand Trash Derby). ●

D'INFOS www.afpa.fr ● www.capeb.fr

Fafiec UNE COLLECTE 2017 EN HAUSSE DE 12 %

L'Opcv Fafiec a collecté près de 493 millions d'euros auprès des entreprises de l'ingénierie, du numérique, du conseil, des études et des métiers de l'événement.

Le montant de la collecte étant indexé sur la masse salariale, son augmentation de 12 % par rapport à l'an dernier témoigne du dynamisme des entreprises adhérentes du Fafiec. C'est le cas notamment de celles de moins de 11 salariés qui représentent 88 % de la branche et dont le nombre a progressé. Les effectifs du secteur



Olivier Lepick, nouveau président du Fafiec, depuis le 22 juin.

ont globalement augmenté de presque 30 000 salariés. En 2017, le Fafiec a collecté, hors taxe d'apprentissage, près de 377 millions d'euros au titre de la formation professionnelle continue. Après déduction des contributions FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels) et Cif (congé individuel de formation) reversés intégralement, il reste plus de 255 millions de collecte directement mis à disposition des financements formation des entreprises et individus avec le CPF autonome. Cette ressource a déjà permis de revaloriser les critères de financement du Fafiec au mois de mai dernier pour l'année en cours en faveur du développement des contrats de professionnalisation et des formations liées au compte personnel de formation. ●

D'INFOS www.fafiec.fr

Erasmus+

LE TOUR DE FRANCE D'ERASBUS

Durant 45 jours en septembre-octobre, un minibus de neuf places baptisé Erasmus va sillonner la France pour communiquer sur le programme Erasmus+.

Erasmus est l'une des actions menée dans le cadre des 30 ans du programme Erasmus. L'équipe d'animation et d'information traversera une vingtaine de villes. Le minibus part le 19 septembre à Paris, il sera le 14 octobre à Strasbourg pour les Journées Erasmus (13 et 14 octobre) et finira son parcours à Amiens le 22 octobre.

À chaque étape, des événements seront organisés afin de sensibiliser de nouveaux publics à la mobilité internationale, aux possibilités et aux avantages qu'elle procure, via le réseau ESN et les relais de la mobilité européenne (Maison

de l'Europe, Europe direct, etc.), notamment. Au programme, des interventions dans les établissements d'enseignement, des animations en milieu étudiant, en particulier des Nuits des étudiants du monde. ESN (Erasmus Student Network) est un réseau d'associations d'accueil des étudiants internationaux, né en 1989 peu après les premiers échanges Erasmus. ●

D'INFOS

www.generation-erasmus.fr/agenda/erasmus

www.ixesn.fr/erasmus-tour



Plateforme nationale ESN France

Étape agricole
intervention pédagogique en milieu rural

#ErasmusDays
13/10 à Dijon
14/10 à Strasbourg

NEM
Nuit des étudiants du monde

Bulletin d'abonnement



à retourner à Centre Inffo, 4, avenue du Stade-de-France, 93218 Saint-Denis
-La Plaine cedex - Téléphone : 01 55 93 91 91 - Télécopie : 01 55 93 17 28

OUI Je m'abonne à **INFFO FORMATION**

1709P0

MES COORDONNÉES

M. Mme

Nom _____

Prénom _____

Entreprise/Organisme _____

Service _____

n°/Rue _____

Code postal _____ Ville _____

E-mail _____

Téléphone _____ n° APE / / / / / /

n° SIRET / / / / / / / / / / / / / / / /

MODE DE RÈGLEMENT

pour _____ abonnement(s) d'un an (tarif 2017)

France métropolitaine : 190 € HT
soit 193,99 € TTC (TVA 2,10 %)
Outre-mer : 190 € HT + TVA en vigueur

Ci-joint règlement à l'ordre de Centre Inffo par :

chèque bancaire chèque postal

S'il s'agit d'un réabonnement, merci de bien vouloir préciser votre code client / / / / / /

Le / / / / ,

à _____

signature - cachet établissement >

- AGRICULTURE -

Contrôle qualité dans la production de légumes sous serre.



Vivea et Fafsea UN CATALOGUE D'ORGANISMES DE FORMATION SPÉCIFIQUE AU MONDE RURAL

Le 19 juin, Vivea, le fonds d'assurance formation des chefs d'entreprise de l'agriculture, a dévoilé son catalogue d'organismes de formation référencés. Il le partage avec le Fafsea, l'Opcv des salariés du secteur rural.

Benjamin d'Algerre

Le travail a pris presque deux ans. Aujourd'hui, près de 2 500 organismes de formation sont référencés sur le site Vivea.fr, accessible aux chefs d'entreprise du secteur agricole et rural. Un travail proche de celui conduit dans le cadre de Datadock (entrepôt de données qui permet aux financeurs de la formation de vérifier la conformité des organismes de formation aux critères qualité définis par la loi) – mais uniquement concentré sur les prestataires agissant dans le domaine des "entreprises du vivant", c'est-à-dire agricoles. Cette logique s'est imposée compte tenu des spécificités de

la branche : "Nous travaillons avec des prestataires de formation quasiment exclusifs au secteur rural, qui pour la plupart exercent en parallèle d'autres activités que la formation", explique Guy Vernerey, chef de projet qualité et développement durable chez Vivea (fonds d'assurance formation des exploitants agricoles). C'est pourquoi ce chantier a été lancé bien avant la mise en chantier de Datadock, et même avant la parution du décret qualité du 30 juin 2015. De fait, le Fafsea (Opcv des salariés du secteur agricole), déjà engagé sur ce projet, a choisi de ne pas rejoindre le groupement d'intérêt public Datadock aux côtés des autres Opcv. Le chantier était facilité par la nature du marché, puisque 152 organismes, pesant près de 60 % de la commande des heures de formation de la branche, disposaient déjà d'une certification qualité. Le défi consistait à faire participer tous les autres. ●

L'AGRICULTURE ENTRETIENT SA CULTURE DU CONTRÔLE QUALITÉ

Secteur sensible, le monde agricole a l'habitude des contrôles. Les activités de formation n'échappent pas à cette règle.

Les fonds d'assurance formation des exploitants agricoles, Vivea, pratique depuis une quinzaine d'années le contrôle des prestataires qui travaillent avec lui, "y compris en organisant des visites surprises lors des séances de formation", souligne Guy Vernerey, son chef de projet qualité et développement durable. Qui ajoute : "Nos partenaires n'ont donc pas été choqués par notre initiative de référencement de l'offre de formation." Les deux organismes financeurs du secteur, Vivea pour les employeurs, le Fafsea pour les salariés, ont mis un "kit d'outillage" à la disposition des prestataires pour les aider à se mettre en conformité avec les critères qualité. Il comprend un "tableau des formateurs" indiquant leurs qualifications et leurs expériences, des indicateurs sur les formations suivies, etc. La confiance mutuelle a été placée au cœur du dispositif : "Nous enregistrons a priori et contrôlons a posteriori", résume Guy Vernerey. En phase de test, l'année écoulée, cinquante-neuf des soixante organismes de formation contrôlés ont reçu une appréciation favorable des services de contrôle de Vivea. "Certains, sur nos recommandations, ont dû mettre en place un plan d'action : le plus souvent, il s'agit de ne pas limiter leur tableau des formateurs aux seuls salariés permanents, mais d'y ajouter les sous-traitants auxquels ils font appel", précise le chef de projet qualité. Soixante contrôles par an, c'est l'objectif des cellules de Vivea. Auquel s'ajoutent les contrôles automatiques sur les quelque 500 prestataires qui entrent chaque année sur le marché. ●

ASSYSTEM : CAP SUR LA FORMATION DU FUTUR

Pour répondre à ses propres besoins, à ceux de ses clients et pour favoriser la reconversion des demandeurs d'emploi sur des métiers en tension, le groupe Assystem vient d'inaugurer son *Skills Development Center* (Centre de développement des compétences) à Toulouse. Avec des formations sur mesure et *high tech* au programme.

Laurence Estival



Exercice sur simulateur chez Assystem.

LA SOLUTION

QUI ?

Assystem, spécialiste de l'ingénierie et du conseil en innovation, est présent dans les secteurs de l'aéronautique, de l'automobile, de la défense, de l'énergie, etc., et accompagne des groupes tels qu'Airbus, Alstom, PSA ou Thales.

QUOI ?

Le Skills Development Center, centre de développement des compétences inauguré en mars 2017 par Assystem à Blagnac, près de Toulouse.

COMBIEN ?

250 parcours de formation animés par une dizaine de formateurs experts issus du terrain. Les sessions rassemblent au maximum dix stagiaires, afin de garantir la qualité du suivi. 700 personnes devraient ainsi être formées en 2017.

A quoi ressemblera dans le futur la formation ? Une partie de la réponse se trouve dans le *Skills Development Center* (Centre de développement des compétences) inauguré en mars dernier par Assystem. C'est à Toulouse, dans la capitale française de l'aéronautique, que le groupe international d'ingénierie a décidé de créer ce lieu pas tout à fait comme les autres. Ouvert aux collaborateurs de l'entreprise pour faciliter leur montée en compétences, il accueillera aussi les salariés de ses clients, comme les demandeurs d'emploi désireux de se reconverter dans les métiers de l'aéronautique. "Pour ce public, nous avons choisi de nous positionner sur les métiers en tension comme ceux d'inspecteur qualité ou de technicien essai", explique Ludovic Cardine, directeur du business development, en charge de la

formation chez Assystem. 700 stagiaires – 350 internes à l'entreprise, 350 externes – vont chaque année bénéficier de formations sur mesure. "Nous avons défini les briques correspondant à un certain nombre de compétences que nous pouvons assembler en fonction des besoins", précise-t-il.

Impression 3D, réalité virtuelle et augmentée

Ces formations "à la carte" pourront durer quelques heures pour les personnes déjà dans le secteur qui ont simplement besoin d'approfondir leurs connaissances dans un domaine précis. Le centre accueillera par exemple un technicien spécialisé en électronique pour le former à la mécanique afin qu'il devienne polyvalent. Une partie des modules est par ailleurs centrée sur le développement de démarches créatives ou sur l'accompagnement des salariés aux changements : les



750 m²

dont un espace de **150 m²** dédiés à la mise en pratique, avec un tronc d'avion et un simulateur de vol



Examen d'un turboréacteur chez Assystem.

tâches d'inspection s'effectuent désormais sur des tablettes quand les nouveaux matériaux utilisés pour les avions nécessitent de s'initier au maniement des imprimantes 3D dont l'introduction modifie les processus d'usinage. Quant à eux, les demandeurs d'emploi en reconversion, sélectionnés par Pôle emploi, disposeront de plus de 600 heures avec la possibilité de décrocher un CQPM (certificat de qualification paritaire de la métallurgie).

Autre spécificité : outre les salles de classe où les futurs stagiaires pourront acquérir les connaissances de base, 150 m² sont dédiés à la mise en pratique. Tronc d'avion, simulateur de vol mais aussi logiciels de réalité virtuelle et augmentée conçus avec l'aide du CEA leur permettront de s'entraîner.

"Nous allons tester la capacité de visualisation des futurs inspecteurs qualité grâce à leur immersion dans un environnement reproduisant à l'identique celui dans lequel ils vont évoluer. Ils vont ainsi apprendre à déceler les éventuels défauts", illustre Ludovic Cardine. "Ces outils sont particulièrement adaptés aux personnes qui n'ont jamais travaillé dans le secteur aéronautique. Ils offrent aussi la possibilité de faire des formations plus ludiques avec l'introduction de jeux vidéo et interactifs. Les stagiaires sont ainsi plus actifs et peuvent à tout moment revoir les aspects théoriques grâce à des modules en e-learning", précise Isabelle Dos Santos, une des formatrices d'Assystem qui s'occupe notamment des demandeurs d'emploi.

CDI à la clé

Sans attendre l'ouverture de ce centre, quelques sessions avaient permis de valider la faisabilité de ce projet. Pour le plus grand bonheur de Marielle Destarac, ancienne assistante RH au chômage. Après quelques mois de recherche infructueuse, cette quinquagenaire avait répondu en 2014 à une annonce d'un sous-traitant d'Airbus chargé du nettoyage technique des avions. Quelques mois plus tard, elle apprend qu'Assystem donne leur chance aux personnes qui souhaitent évoluer en leur ouvrant les portes de sa "Quality Academy". Sa candidature retenue, elle suit pendant quatre mois à partir de novembre 2015 une formation intensive pour devenir inspectrice qualité. "J'ai dû me mettre à l'anglais et tout apprendre de la mécanique et de l'électronique, des matières entièrement nouvelles pour moi. C'était très dur mais je me suis accrochée", sourit-elle aujourd'hui.

Ces connaissances techniques acquises, Marielle se voit proposer un contrat de professionnalisation chez Assystem pour l'accompagner dans la mise en œuvre de ses nouveaux savoirs et l'aider à préparer le CQPM Inspecteur qualité. "J'ai eu la chance de travailler sur l'A 380", s'amuse celle qui a "attrapé le virus". Après six mois pendant lesquels elle est suivie par un coach, elle obtient en septembre dernier la qualification espérée. "Pendant dix mois, j'ai mis ma vie entre parenthèse. Mais cela en valait réellement la peine", confie Marielle. Depuis le 30 décembre dernier, elle est embauchée en CDI. ●

Tester la capacité de visualisation des futurs inspecteurs qualité en immersion"

Ludovic Cardine

directeur du business development, en charge de la formation chez Assystem



SARAH ALVES

PROFESSEURE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À L'EM NORMANDIE (ÉCOLE DE MANAGEMENT)

Parcours

2000

responsable du développement des RH d'une entreprise de transport

2007

soutenance de la thèse de doctorat sur la gestion de l'alternance par les organisations

2011

enseignante-chercheure de l'EM Normandie, responsable de la spécialisation RH

“PERSONNALISER LA FORMATION CONTRIBUE À LÉGITIMER LA FONCTION RH”

Comment relégitimer les fonctions ressources humaines, souvent perçues par les salariés comme de simples courroies de transmission des employeurs ? Par une personnalisation accrue des réponses vis-à-vis des collaborateurs. Elles doivent s'extraire du tout technique et apprendre à collecter les attentes et les niveaux de satisfaction, pour gagner en impact.

Propos recueillis par **Éric Delon**

Dans un article publié l'an dernier¹ avec votre consœur **Sophia Frih** dans la *Revue française de gestion*, vous vous demandiez dans quelle mesure la personnalisation de la gestion de la formation impactait la légitimité des RH. Qu'en est-il ?

La récession donne une visibilité exacerbée aux “mauvaises pratiques” de gestion des ressources humaines et relance le débat sur le rôle, la légitimité et les objectifs de cette fonction au sein des organisations. Il est difficile aujourd'hui de prouver en quoi les pratiques RH contribuent véritablement à influencer le comportement et la performance des salariés. Il n'est pas simple

de mesurer la responsabilité de chaque acteur (managers, acteurs des ressources humaines, etc.) dans la réussite des processus.

Les spécialistes des ressources humaines, à trop vouloir être dans la technicité, construisent des outils perçus comme peu pertinents par les utilisateurs. Mais cette quête de légitimité n'est pas nouvelle. Depuis plusieurs années, la fonction tente d'œuvrer avec les directions des entreprises et leurs objectifs de performance pour y parvenir. Or, ce positionnement de “*business partner*” [partenaire économique] de la fonction RH, par son allégeance aux seuls objectifs économiques et par sa négligence des autres parties prenantes (comme les salariés, par

exemple), risque de lui faire précisément perdre sa légitimité.

Dans le cadre de notre enquête, nous nous sommes demandé si cette légitimité ne passait pas par une personnalisation accrue des réponses RH vis-à-vis des collaborateurs. Nous nous sommes focalisées sur les pratiques de formation car il s'agit d'un “objet” RH que tout le monde connaît, à qui nous avons tous affaire à un moment ou à un autre de notre parcours professionnel.

Quelles ont été vos conclusions ?

Notre étude de cas a permis de comparer deux structures dans lesquelles les pratiques en matière de formation étaient différentes. Nos conclusions ? Tout d'abord, la personnalisation des pratiques correspond à une attente des collaborateurs. Ensuite, la culture interne joue un rôle essentiel dans le mécanisme de légitimation. L'ancrage de la légitimité des pratiques de formation passe par un angle avant tout technique.

Si la fonction s'est engoncée dans la technicité et l'élaboration d'outils, elle a construit une forme de paradoxe. Le manque de pertinence des outils rend difficile la construction de sa légitimité et pour autant, elle a d'une certaine manière “éduqué” ses légitimateurs internes à ne les juger qu'à travers précisément ces outils.

Que recommandez-vous aux organisations en quête de légitimité pour leur fonction RH ?

Sur le plan opérationnel, nous leur conseillons de tendre autant que possible vers une stratégie de personnalisation des pratiques. Cela nécessite au préalable une analyse fine de leur culture interne, de leurs habitudes et des attentes de leurs collaborateurs.

Cette analyse devrait porter sur un certain nombre de points : le degré de décentralisation de la fonction RH (mettre l'acteur au plus près de la décision), son taux de déconcentration (placer le processus au plus près de la décision en prenant appui sur les acteurs de terrain non RH), le niveau d'expression habituel des collaborateurs



La personnalisation nécessite une analyse fine de la culture interne et des attentes des salariés”

dans l'organisation (recueil des attentes, établissement des plans d'action, expression de sa satisfaction, etc.), le mode de management adopté en général (espaces d'autonomie laissés aux individus, niveau de responsabilisation, de délégation, fixation et sanction des objectifs). Les organisations doivent veiller en parallèle de cette analyse à la dérive du “tout outil”.

Nos conclusions doivent être revisitées par d'autres chercheurs qui doivent, à leur tour, tester les liens que nous proposons entre culture, stratégies de personnalisation des pratiques de GRH et légitimité. Les autres pratiques RH (rémunération, gestion des carrières, recrutement, etc.) doivent être interrogées avec ce triple questionnement en tête : certaines de ces pratiques servent-elles plus que d'autres la légitimité de la GRH ? Leur personnalisation entre-t-elle dans le mécanisme de légitimation ? Quels éléments situationnels et contextuels précis impactent la stratégie de personnalisation à choisir ? ●

L'ADAPTIVE LEARNING, POUR PERSONNALISER SA FORMATION

Apprendre la même chose que son collègue de formation tout en bénéficiant d'un apprentissage différent... Telle est la philosophie de l'adaptive learning, cette technique venue des États-Unis qui se fonde sur les méga données pour développer des formations digitales personnalisées. L'idée est de proposer à chaque participant des méthodes d'enseignement différentes, en fonction de sa façon d'apprendre et des difficultés rencontrées au fur et à mesure de l'avancée dans la formation suivie.



1. “L'impact des pratiques de formation sur la légitimité de la GRH”, *Revue française de gestion* n° 256, avril 2016.



Le bureau de gouvernance de la Fondation de Turin.

Fondation européenne pour la formation

UN ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE POUR LES PAYS EN TRANSITION

Active depuis 1994, l'ETF (Fondation européenne pour la formation) a pour mission d'aider les pays voisins de l'Union européenne à mettre en place des systèmes de formation efficaces afin d'assurer leur développement.

Laurence Estival

Avec ses 130 salariés, l'ETF (*European Training Foundation*, Fondation européenne pour la formation), est depuis plus de vingt ans une véritable ruche : sur tous les fronts, cette agence de l'Union européenne, dont le siège est à Turin, travaille avec une trentaine de pays en transition ou en développement, dont la liste a évolué au fil des ans. Hier, elle conseillait activement les pays de l'Est candidats à l'entrée dans l'Union européenne sur les outils et dispositifs à mettre en œuvre pour

moderniser leur système de formation. Aujourd'hui, ses travaux se sont étendus des Balkans (Montenegro, Bosnie, etc.) aux républiques d'Asie centrale (Azerbaïdjan, Kazakhstan, etc.) en passant par le Proche-Orient (Jordanie, territoires palestiniens, etc.) ou le Maghreb (Maroc et Tunisie, notamment). Objectifs : les aider à valoriser leurs ressources humaines en favorisant l'accès de leurs citoyens à l'emploi et assurer la cohésion sociale grâce à leur insertion sur le marché du travail. Le taux de chômage frôlant voire dépassant les

PARTENARIATS FORMATION HORS DE L'UNION EUROPÉENNE

La Fondation européenne pour la formation travaille dans le cadre de programmes européens de coopération extérieure :

- le processus d'élargissement (Albanie, Bosnie-Herzégovine, Islande, Kosovo, ancienne République yougoslave de Macédoine, Monténégro, Serbie et Turquie) ;
- la politique européenne de voisinage (Algérie, Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Égypte, Géorgie, Israël, Jordanie, Liban, Libye, Maroc, Moldavie, Syrie, Tunisie, Ukraine et Palestine) ;
- le partenariat entre l'Union européenne et la Russie ;
- la coopération avec l'Asie centrale (Kazakhstan, Kirghizstan, Ouzbékistan, Tadjikistan et Turkménistan).



Lors d'une conférence organisée par la Fondation de Turin.



3 QUESTIONS À Régis Roussel, responsable du département Régions-Europe-International de Centre Inffo

“Les travaux de la Fondation visent à combiner l'économie et le social”

Peu connue du grand public, l'ETF est-elle l'équivalent, pour les pays voisins de l'UE, du Cedefop pour les pays membres ?

Il ne s'agit pas comme le fait le Cedefop de travailler sur une convergence des systèmes de formation, mais de permettre à chaque pays accompagné de trouver les moyens de répondre à ses propres préoccupations. L'objectif de la Fondation est ambitieux, car elle vise à combiner l'économique et le social. Elle répond en cela à la mission que lui a confiée l'Union européenne.

C'est-à-dire ?

Elle agit à la fois sur l'employabilité et sur

la cohésion sociale. En facilitant l'accès au marché du travail pour les personnes les moins qualifiées et les plus fragiles, la Fondation intervient dans des domaines dans lesquels l'Union européenne a une légitimité. Ce qui n'est pas le cas en matière d'éducation ou de formation professionnelle, où la compétence est avant tout celle des États membres (on applique le principe de subsidiarité, l'UE encourage la coopération et la coordination entre États membres, dont elle peut compléter l'action si nécessaire). La mise en avant de ces deux objectifs constitue donc un véritable levier

pour faire bouger les lignes.

Les lignes bougent-elles ?

Si on prend le cas des pays d'Europe centrale et orientale qui sont depuis devenus membres de l'UE, l'action de la Fondation a été sans aucun doute positive. Ce regard institutionnel sur les réformes à initier dans les pays du voisinage intéresse certes les pays eux-mêmes, mais aussi les pays membres de l'Union européenne : il permet à chacun d'entre nous de nous situer et de voir dans quelle mesure nous pouvons apporter une assistance technique aux États concernés pour accélérer le mouvement.

Propos recueillis par Laurence Estival

50 % dans une majorité des États ainsi épaulés, les enjeux sont de taille. Seule une adéquation entre l'offre et la demande de travail apparaît à même d'assurer le développement de ces ensembles situés aux marches de l'Europe. Et d'éviter ainsi migrations et fuite des cerveaux.

Grands chantiers transversaux

Baptisé “Processus de Turin”, cet accompagnement s'organise autour de grands chantiers : la recherche d'une meilleure employabilité et la structuration du système de formation professionnelle. Avec en ligne de mire les questions de gouvernance pouvant aller, comme en Jordanie, jusqu'à la manière d'intégrer les partenaires sociaux ou des mécanismes d'assurance qualité. Des nouveaux sujets sont apparus, tels le développement du e-learning, qui permet de découpler le nombre de personnes formées, ou l'entrepreneuriat pour les jeunes, les femmes et tous ceux qui veulent créer leur activité. La question des migrations est également venue compléter le programme : comment armer au mieux les citoyens en quête de mobilité ? L'apprentissage en milieu de travail occupe une place à part, vue davantage comme un dispositif de formation tout au long de la vie que comme un copier-coller des outils déployés en France ou en Allemagne. Car chaque pays a ses spécificités, l'ETF n'impose rien et s'efforce de répondre au plus près aux besoins.

Valeur ajoutée

Plus grande sœur que tutrice, l'ETF ne se substitue pas aux autorités locales et se limite à faire des recommandations après avoir mis tous les partenaires autour de la table (élus, entreprises, syndicats, associations, etc.) afin de dresser un état des lieux et réfléchir à la manière de dépasser les problèmes. Ce travail est effectué dans chaque pays et donne lieu à la publication d'un document résumant les options. Tous les deux ans, une conférence est organisée pour rassembler l'ensemble des pays accompagnés afin d'évaluer l'état d'avancement des réformes. Ces séminaires permettent en outre aux

participants d'échanger sur les résultats, les blocages, les bonnes pratiques et de constituer un réseau. Des échanges qui se poursuivent aujourd'hui via un blog. Récemment, la Moldavie expliquait comment, grâce à cette dynamique, une concertation avait vu le jour entre différents ministères (Éducation, Travail, Agriculture, etc.) qui se sont rapprochés des acteurs économiques, première étape vers la création de formations davantage orientées vers la demande des entreprises. Plus avancée, l'Ukraine détaillait comment elle avait entrepris de régionaliser son système d'apprentissage pour améliorer ses résultats. Autant d'expériences qui démontrent la valeur ajoutée de la Fondation de Turin. ●

Actualité de la formation dans les trois fonctions publiques :

Le CPA, le CPF, le projet d'évolution professionnelle, mobilité...

Se préparer à leur mise en œuvre en 2018 ?

#RDVdroit

Mardi 11 juillet 2017

Centre Inffo, Saint-Denis



Au 1^{er} janvier 2017, les personnels des trois fonctions publiques ont accès au compte personnel d'activité (CPA) constitué du compte personnel de formation (CPF) et du compte d'engagement citoyen (CEC). Les textes d'application viennent d'être publiés*. Les nouvelles dispositions prévoient les modalités de mise en œuvre de ces nouveaux droits et entraînent dès cette année, des répercussions sur l'élaboration du plan de formation et des articulations possibles avec les congés et l'accès aux concours administratifs. Cette matinée d'actualité vous propose de vous préparer à ces changements qui concernent en particulier les services des ressources humaines et les représentants du personnel.

* Ordonnance n° 2017-53 du 19.1.17 portant diverses dispositions relatives au compte personnel d'activité, à la formation et à la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique (JO du 20.1.17)

Décret n° 2017-928 du 6 mai 2017 relatif à la mise en œuvre du compte personnel d'activité dans la fonction publique et à la formation professionnelle tout au long de la vie (JO du 10.5.17)

Circulaire du 10 mai 2017 relative aux modalités de mise en œuvre du compte personnel d'activité dans la fonction publique

RENSEIGNEMENTS, INSCRIPTIONS :

Service commercial, Centre Inffo, 4, avenue du Stade-de-France, 93218 Saint-Denis-La Plaine cedex

Tél. : 01 55 93 91 82 et 01 55 93 91 83 - Fax : 01 55 93 17 28 - Courriel : contact.formation@centre-inffo.fr

Publicité

HÉLÈNE PESSON

LE GOÛT D'APPRENDRE ET DE TRANSMETTRE

Promue responsable de production après le suivi d'une formation interne pour s'initier au management dans le secteur agroalimentaire, Hélène Pesson s'applique depuis à mettre en pratique ses nouveaux savoirs.

Laurence Estival

Depuis 2015, Hélène Pesson a pris du galon. Désormais responsable de production chez Kerlys, une conserverie de légumes du groupe Agromousquetaires située à Local-Mendon, elle encadre 65 salariés. De nouvelles responsabilités pour celle qui était entrée quinze ans plus tôt dans l'entreprise comme chef d'équipe pour piloter une ligne de production, avant de devenir responsable d'atelier, puis responsable méthodes industrielles. "Mon manager m'a alors proposé d'évoluer vers le poste que j'occupe aujourd'hui", raconte-t-elle.

Reste qu'un tel bond en avant ne s'improvise pas. Pour l'accompagner dans ce parcours, l'entreprise l'oriente vers la formation "Manager de la performance industrielle", mise en place par PME Université - une émanation du groupe PME Centrale qui aide les entreprises à mettre en place des cursus certifiants. De septembre 2014 à novembre 2015, elle rejoint douze autres apprenants, venant de différentes usines du groupe dans ce programme comprenant entre deux et quatre jours de cours par mois. "Nous avons visité des usines Agromousquetaires, appris à nous enrichir de nos diverses expériences", se souvient-elle. Les enseignements sur le contrôle de gestion, la recherche-développement, la maintenance ou la chaîne logistique, donnés par des professionnels, lui ouvrent aussi les yeux sur la manière dont ces départements interagissent avec la production. Une part du cursus vise à initier les participants au management et à la gestion de production.

Retour sur soi

Nommée responsable de production avant la fin de la formation, Hélène met sans attendre en œuvre les méthodes apprises. Parallèlement, elle



Nous avons appris à nous enrichir de nos diverses expériences"

réalise un dossier de VAE pour valider cette formation interne et obtenir une licence professionnelle. Elle planche aussi sur un projet tutoré. Son choix se porte sur le "management visuel", une thématique qui consiste à donner du sens et à rendre le personnel acteur de l'atelier. La mise en place d'outils de pilotage visuel dans l'atelier permet, en un seul coup d'œil, de détecter au plus vite les dysfonctionnements. "Cette formation n'a rien à voir avec la maîtrise en ingénierie de la production que j'avais suivie en formation initiale. C'est beaucoup plus concret et surtout appliqué au secteur agroalimentaire dans lequel j'évolue", confie-t-elle.

Le retour sur les bancs de l'école a donné à Hélène l'envie de devenir formatrice à son tour. "Tous les étudiants n'apprenant pas au même rythme ou de la même façon, je suis obligée de me remettre en cause, d'expliquer ce que je dis d'une autre façon. Ce travail sur moi-même m'aide auprès des membres de mon équipe", conclut celle qui souhaite faire partager à chacun d'eux sa passion de l'excellence et son goût pour la transmission. ●

bio

1997
maîtrise
"Ingénierie de la production"

2014
formation
"Manager de la performance industrielle"

2000
chef d'équipe

2015
responsable de production



SUR LE WEB

Loi Travail et flexisécurité Rendez-vous des acteurs de la formation de l'Université de Lorraine, 7^e édition.

Sur la thématique "Loi Travail et flexisécurité : quels enjeux pour la reconnaissance des compétences et pour les certifications ?", les interventions de Bénédicte Zimmermann (directrice d'études à l'École des hautes études en sciences sociales), Yann Lecorre (consultant, responsable de Capiconsult Nancy) Gérald Vincent (chargé de projets Agefos-PME Grand Est). Vidéos sur le site.



<http://rdvacteurs.univ-lorraine.fr>



Les Cahiers français
n° 398, 90 p.

PUBLICATION

Demain, quel travail ?

Ce dossier rédigé par des chercheurs, des responsables d'entreprises et des enseignants aborde les impacts de la mutation numérique sur le travail et les conditions de travail.



www.ladocumentationfrancaise.fr



Isabelle Maradan,
Stéphane Dugast,
Sandro Gozi
Paris : éditions de
la Martinière, 255 p.

PUBLICATION

Ils ont fait Erasmus : 30 portraits, 30 ans de découvertes et d'échanges

À l'occasion des 30 ans d'Erasmus, programme emblématique de l'union européenne en faveur de l'éducation, puis, sous sa forme d'Erasmus+, également de la formation professionnelle, 30 Européens témoignent de leurs expériences et partagent leurs conseils. L'ouvrage comporte un guide pratique des adresses et informations utiles pour tous les aspirants au programme.



www.editionsdelamartiniere.fr



SUR LE WEB

Le décrochage scolaire : de l'expérience des jeunes aux actions de terrain

Conférence dans le cadre des Journées de l'innovation organisées par le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, le 29 mars dernier. Elle était animée par Pierre-Yves Bernard, maître de conférences à l'Université de Nantes et chercheur au Centre de recherche en éducation de Nantes et spécialiste du décrochage scolaire.



<https://www.youtube.com>

Glossaire



LE SECTEUR FORMATION COMPREND DE NOMBREUX SIGLES OU ACRONYMES (DISPOSITIFS OU ORGANISMES).
LA RÉDACTION VOUS PROPOSE CE GLOSSAIRE.

A

- ACI** : atelier et chantier d'insertion
- Acsé** : Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances
- Adec** : action de développement de l'emploi et des compétences
- Afpa** : Agence pour la formation professionnelle des adultes
- AFPR** : action de formation préalable au recrutement
- Agecif** : Association pour la gestion des congés individuels de formation
- Agefiph** : Association pour la gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées
- AIF** : aide individuelle à la formation
- Anact** : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
- Ani** : accord national interprofessionnel
- APP** : Atelier de pédagogie personnalisée

C

- Carif** : Centre d'animation et de ressources de l'information sur la formation
- CBC** : congé de bilan de compétences
- CEC** : cadre européen des certifications
- Cedefop** : Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
- CEP** : contrat d'études prospectives
- CEP** : conseil en évolution professionnelle
- Cese** : Conseil économique, social et environnemental
- CFA** : centre de formation des apprentis
- CIBC** : centre interinstitutionnel de bilan de compétences
- Cif** : congé individuel de formation
- Cif-CDD** : congé individuel de formation de contrat à durée déterminée
- CIO** : centre d'information et d'orientation
- Civis** : Contrat d'insertion dans la vie sociale
- CNCP** : Commission nationale de la certification professionnelle
- Cnefop** : Conseil national de l'emploi de la formation et de l'orientation professionnelle
- CNEFP** : Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle
- CNFPT** : Centre national de la fonction publique territoriale
- COE** : Conseil d'orientation pour l'emploi
- Copaneif** : Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation
- Coparef** : Comité paritaire interprofessionnel régional pour l'emploi et la formation

- CPA** : compte personnel d'activité
- CPC** : Commission paritaire consultative
- CPF** : compte personnel de formation
- CPNE** : Commission paritaire nationale pour l'emploi
- C3P** : compte personnel de prévention de la pénibilité
- CPRDFOP** : Contrat de plan régional de développement de la formation et de l'orientation professionnelles
- CQP** : Certificat de qualification professionnelle
- Crefop** : Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles
- CUIO** : Cellule universitaire d'information et d'orientation

D

- DGEFP** : Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
- Dima** : dispositif d'initiation aux métiers en alternance
- Dieccte** : Direction des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
- Direccte** : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
- DPC** : développement professionnel continu

E

- ECTS** : système européen de transfert des unités de cours capitalisables
- Edec** : engagement de développement de l'emploi et des compétences
- É2C** : École de la deuxième chance
- EI** : entreprise d'insertion
- ÉMT** : évaluation en milieu du travail
- EOD** : enseignement ouvert et à distance
- Épide** : Établissement public d'insertion de la Défense
- Ésat** : établissement ou service d'aide par le travail
- Eti** : entreprise de travail temporaire d'insertion

F

- Faf** : Fonds d'assurance formation
- Fest** : Formation en situation de travail
- FFP** : Fédération de la formation professionnelle
- FIPHFP** : Fonds pour l'insertion des personnes

- handicapées dans la fonction publique
- FNDMA** : Fonds national de développement et de modernisation de l'apprentissage
- FOAD** : formation ouverte et à distance
- Fongecif** : Fonds pour la gestion du congé individuel de formation
- FPC** : formation professionnelle continue
- FPSP** : Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels
- FSE** : Fonds social européen

G

- Geiq** : Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification
- GIP** : groupement d'intérêt public
- GPEC** : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

O

- Octa** : Organisme collecteur de la taxe d'apprentissage
- Opacif** : Organisme paritaire de gestion du congé individuel de formation
- Opca** : Organisme paritaire collecteur agréé
- Oref** : Observatoire régional de l'emploi et de la formation

P

- PAIO** : Permanence d'accueil, d'information et d'orientation
- Plie** : Plan local pour l'insertion et l'emploi
- POE** : préparation opérationnelle à l'emploi

R

- RFF** : rémunération de fin de formation
- RFPE** : rémunération formation de Pôle emploi
- RNCP** : Répertoire national des certifications professionnelles

S

- SPE** : service public de l'emploi
- SMA** : service militaire adapté
- SPO** : service public de l'orientation
- SPRFP** : service public régional de la formation professionnelle
- SPRO** : service public régional de l'orientation
- SRC** : Service régional du contrôle de la formation continue

V

- VAE** : validation des acquis de l'expérience

CENTRE INFFO VOUS ATTEND A BIARRITZ POUR

LA 15^{ème}



UNIVERSITÉ D'HIVER
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE

*du 31 janvier
au 2 février
2018*

uhfp2018@centre-inffo.fr

