

P.2

L'événement

**RAPPORT ARTHUIS :
PROPOSITIONS POUR UN
ERASMUS DE L'APPRENTISSAGE**

P.48

Innovation

**PREMIERS INNOV'TROPHÉES :
98 DOSSIERS
DE CANDIDATURE**

P.50

L'interview

**SALLY-ANN MOORE,
DIRECTRICE DES CONFÉRENCES
DU SALON LEARNING TECHNOLOGIES**

INFO FORMATION

INFFO FORMATION

Le magazine des acteurs de la formation professionnelle N° 937 • Du 1^{er} au 14 février 2018 www.centre-info.fr

P.9 *À la une*

FORMATION, COMPÉTENCES, COMPÉTITIVITÉ : UNE RÉFORME POUR REPENSER L'ÉQUATION



À la précédente UHFP, du 27 au 29 février 2016 à Biarritz.



Référencée
par le CNEFOP
depuis juin 2016



Avec FAC* certifiez votre
organisme de formation
et sécurisez votre référencement

*La certification adaptée à tous les organismes de formation
(y compris pour la formation à distance avec l'option multimodale).



Accréditation 5-0531
Portée disponible
sur www.cofrac.fr

Informations et démarches :
contact@icert.fr - 02 90 09 35 02
www.icert.fr



Sommaire



- p. 2 **L'événement**
16 propositions pour développer l'Erasmus de l'apprentissage
- p. 4 **L'essentiel**
- p. 9 **À la une**
UHFP Entreprise : Formation, compétences, compétitivité
- p. 39 **Guide pro**
- Expertise**
Projets Erasmus+ : se préparer au Brexit
Savoir-agir
Formations express : qu'est-ce que le micro learning ?
Législation
De nouveaux objectifs pour la formation des soignants
- p. 43 **Acteurs**
- p. 48 **Innovation**
Premiers Innov'Trophées : les richesses des 98 dossiers de candidature
- p.50 **L'interview**
Sally-Ann Moore, directrice des conférences du salon Learning Technologies
- p. 52 **Stratégie**
Le zoo de Beauval crée son académie de cuisine
- p. 54 **Itinéraire**
Laurent Pasteur, réinvente la retraite
- p. 56 **Lu, vu, entendu**

En deux MOTS

Entreprises

L'Université d'hiver de la formation professionnelle (UHFP) présente un programme dédié aux responsables formation, RH et des systèmes d'information, parallèlement à la 15^e UHFP. À l'ouverture de cette 1^{ère} UHFP Entreprise, *Inffo formation* publie 14 contributions d'experts ou d'organismes dans un dossier spécial (pages 9 à 37). Il s'adresse à tous ceux qui assisteront aux débats à Biarritz et à l'ensemble de nos lecteurs curieux des enjeux formation en lien avec le monde de l'entreprise. À lire sans modération pendant et après l'UHFP Entreprise.

E-learning

Les entreprises sont-elles convaincues de l'intérêt du e-learning ? Nous avons posé la question à la directrice des conférences du salon Learning Technologies, Sally-Ann Moore. La réponse est instructive. "Oui et non. [...] Le support du e-learning, le LMS (learning management system), ne les satisfait pas pleinement. [...] La motivation des apprenants n'est pas toujours au rendez-vous. Il faut dire que les entreprises ont eu tendance, au tout début, à utiliser le e-learning pour diffuser des formations obligatoires liées, par exemple, à l'évolution de la réglementation, tout en s'assurant via des systèmes de contrôle intégrés que les salariés les avaient bien suivies !" Lire la suite de l'interview pages 50 et 51.

La rédaction



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

à suivre...



INFFO FORMATION

Inffo formation est une publication bimensuelle de Centre Inffo • 4, av. du Stade-de-France, 93218 Saint-Denis-La Plaine cedex • www.centre-inffo.fr • 01 55 93 91 91 • redaction.quotidien@centre-inffo.fr
• **Directeur de la publication** : Julien Nizri • **Rédacteur en chef** : David Garcia • **Rédacteur en chef adjoint** : François Boltz • **Rédactrice-graphiste** : Sandy Brunel • **Rédacteurs** : Mireille Broussous, Nicolas Deguery, Béatrice Delamer, Estelle Durand, Philippe Grandin, Catherine Trocquemé • **Rédacteur-réviseur** : Abdoulaye Faye • **Collaborations** : David Aussillou, Éric Delon, Fouzi Fethi, Françoise Gérard, Aurélie Gerlach, Mariette Kammerer, Aurélie Maurize, 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

MOBILITÉ EUROPÉENNE DES APPRENTIS

16 PROPOSITIONS POUR DÉVELOPPER L'ERASMUS DE L'APPRENTISSAGE

Remis le 19 janvier à la ministre du Travail, le rapport du député européen (Alliance des démocrates et des libéraux pour l'Europe - UDI) Jean Arthuis propose des mesures au plan national et européen pour permettre à davantage d'apprentis de bénéficier d'une expérience à l'étranger.

Aurélie Gerlach



L'IMAGE

Le rapport est remis par Jean Arthuis à Muriel Pénicaud, ministre du Travail, le 19 janvier dans les locaux des Compagnons du devoir, à Pantin (Seine-Saint-Denis).



Une majorité des propositions correspondent aux objectifs définis par la ministre", explique-t-on dans l'entourage de Muriel Pénicaud au sujet

du rapport *Erasmus pro, lever les freins à la mobilité des apprentis en Europe*, réalisé par le député européen (Alliance des démocrates et des libéraux pour l'Europe - UDI) Jean Arthuis. Ce texte devrait donc avoir une influence certaine sur le projet de réforme de l'apprentissage et de la formation professionnelle qui doit être

examiné par le Parlement au printemps 2018. Le député européen avait été missionné par la ministre du Travail en juillet 2017. Celle-ci souhaite atteindre les 15 000 alternants français mobiles en 2022, contre 6 800 en 2017, et accroître la durée moyenne des séjours pour ce public (la moyenne s'établissant à trois semaines). Les propositions ont été élaborées à partir d'enseignements tirés de précédentes expérimentations, notamment le projet "Euro App" qui a permis le départ de 145 jeunes pour une durée de six mois minimum.

400
MILLIONS D'EUROS
SERAIENT FLÉCHÉS EN FAVEUR
DE LA MOBILITÉ LONGUE
DES APPRENTIS DANS LE CADRE
DU PROGRAMME ERASMUS PRO
POUR 2018-2020.

Appréhensions des employeurs

Aujourd'hui, l'entreprise qui laisse un apprenti partir à l'étranger est tenue de continuer à lui verser sa rémunération, de payer les cotisations sociales et reste responsable en cas d'accident du travail. Le rapport propose la possibilité d'une suspension des clauses relatives à ces obligations pendant la mobilité (proposition n° 1). Pour que le jeune ne soit pas privé de ressources, la création d'un abondement complémentaire aux bourses Erasmus, financé par les Opca, est envisagée (n° 2). De même que la garantie d'une couverture sociale des apprentis : "Quand l'apprenti signera un contrat de travail avec une entreprise d'accueil européenne, il sera considéré comme salarié dans cette entreprise et relèvera de la législation sociale du pays d'accueil." Si le statut d'apprenti n'est pas reconnu dans le pays de destination, la législation sociale applicable aux étudiants sera mise en œuvre (n° 3).

“ Quand l'apprenti signera un contrat, il relèvera de la législation sociale du pays de l'entreprise d'accueil ”

Parmi les autres propositions : une meilleure reconnaissance des acquis d'apprentissage pendant la mobilité, passant par une plus grande autonomie des centres de formation (n° 4), "le soutien à la création d'une fonction de référent mobilité dans les CFA" (n° 6), de même qu'une expérimentation, dans les territoires des Outremer, de mobilités des jeunes vers les pays du même bassin océanique (n° 8).

Adhésion collective des États européens

Alors que la Commission européenne vient de fléchier 400 millions d'euros en faveur de la mobilité longue des apprentis dans le cadre du programme Erasmus pro pour 2018-2020, et que

Le rapport Erasmus pro, lever les freins à la mobilité des apprentis en Europe.



Muriel Pénicaud, avec à sa gauche le député européen Jean Arthuis et à sa droite Jean-Claude Bellanger, le secrétaire général des Compagnons du devoir.

la France et l'Allemagne ont souhaité donner "une impulsion marquante" à ce programme lors du conseil franco-allemand du 13 juillet 2017, Jean Arthuis insiste sur la nécessité d'une "adhésion collective" de tous les États européens à la démarche. Il souhaite ainsi "l'inscription à l'agenda du Conseil européen d'un projet de résolution relatif à l'Erasmus de l'apprentissage, exprimant la volonté politique des chefs d'État ou de gouvernement de combattre le chômage des jeunes en Europe" (n° 16). Le ministère souhaite aborder le sujet lors du Conseil européen du 22 et 23 mars 2018.

D'autres propositions vont dans le sens d'une coopération renforcée entre les différents pays européens, notamment la création d'une mission "apprentissage-formation professionnelle" au sein de la Commission (n° 13), ainsi que celle d'un programme européen pour le développement de l'apprentissage et de la formation professionnelle. Dans ce cadre, il s'agirait d'orienter les crédits du FSE (Fonds social européen) et du Feder (Fonds européen de développement économique et régional) en faveur des pays dont les centres de formation professionnelle nécessitent une mise à niveau, voire une création (n° 12).

La promotion de jumelages entre CFA situés dans des pays différents (n° 9) et la revalorisation des crédits Erasmus (+ 200 %) dans les prochains budgets de l'UE (n° 10) sont également proposées. ●



Contrats aidés LE RAPPORT BORELLO PLAIDE POUR DES "PARCOURS EMPLOI COMPÉTENCES"

Passer d'une quantité de contrats aidés à des "parcours emploi compétences" et créer un fonds d'inclusion dans l'emploi, telles sont les principales propositions du rapport *Donnons-nous les moyens de l'inclusion*, remis le 16 janvier par Jean-Marc Borello, président du groupe SOS, à la ministre du Travail, Muriel Pénicaud. Il a souligné avoir consulté pour ce rapport plus de 400 professionnels du secteur de l'insertion (association, élus, syndicats). Les parcours emploi compétences seraient accompagnés par des "employeurs apprenants", c'est-à-dire capables d'inclure, d'accompagner et d'envoyer en formation leurs salariés.

"Deux entretiens tripartites salariés-employeur-prescripteur (le plus souvent Pôle emploi), à la signature du contrat puis un à trois mois avant la fin du contrat, permettront de contrôler le respect des engagements et d'anticiper la sortie du contrat de travail, dans une logique de parcours", a expliqué Jean-Marc Borello. Il a par ailleurs insisté sur le potentiel "inexploité" du secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE), qui pourrait créer 25 000 emplois de plus par an. Enfin, la création d'un "fonds d'inclusion dans l'emploi" permettrait aux préfets de région de mobiliser les aides à l'accès ou au retour à l'emploi en fonction des réalités du terrain.



Jean-Marc Borello remet son rapport à la ministre du Travail, à l'école Cuisine mode d'emploi(s) créée par le chef étoilé Thierry Marx.

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



Négociation interprofessionnelle UNE REDÉFINITION DE L'ACTION DE FORMATION À L'ÉTUDE

La négociation sur la formation professionnelle est entrée dans le vif du sujet le 12 janvier au siège du Medef, autour du premier texte patronal. Les organisations syndicales ont fortement marqué leurs divergences et exprimé leur inquiétude sur le respect du calendrier de l'accord fixé au 16 février. De façon unanime, les organisations syndicales ont rejeté



À la table des négociations, au siège du Medef.

l'intégration du conseil en évolution professionnelle et de l'orientation dans les actions assimilées à de la formation. À l'étude, un nouveau projet sur la définition de

l'action de formation. La question de la gouvernance sera traitée plus tard - en théorie le 2 février prochain.

+ D'INFOS
www.actualite-de-la-formation.fr

Haut-Commissariat à la transformation des compétences MISSION : SUGGÉRER DES MODES D'ACHAT DE FORMATION "PLUS AGILES"

Estelle Sauvat, haut-commissaire à la transformation des compétences chargée de piloter le déploiement du plan d'investissement dans les compétences, a chargé le Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (Cnefop) de deux missions. Tout d'abord, elle demande (d'ici fin février) des recommandations sur le mode d'élaboration, de suivi et d'évaluation des futurs pactes régionaux d'investissement dans les compétences. D'autre part, elle demande au Cnefop de préparer un guide "permettant de mettre en lumière et de suggérer des modes d'achat de formation, à la fois plus agiles et plus pérennes" et de penser "investissement, qualité, transformation de l'offre, logique d'amélioration continue et adaptabilité". Celui-ci devra être rendu à la mi-mai.

+ D'INFOS
www.cnefop.gouv.fr

Vœux aux acteurs économiques et sociaux UNE LOI POUR "LA LIBERTÉ DE CHOISIR SON AVENIR PROFESSIONNEL"

Muriel Pénicaud présente ses vœux aux acteurs économiques et sociaux, le 15 janvier.



Pour ses vœux aux acteurs économiques et sociaux, le 15 janvier, la ministre du Travail a insisté sur la méthode de concertation qui a jalonné ses huit premiers mois d'activité.

Après la réforme du droit du travail et un dialogue social renouvelé en 2017, 2018 verra son ministère présenter "une loi permettant à chacun d'avoir la liberté de choisir son avenir professionnel, à travers la transformation de l'apprentissage, la formation professionnelle et l'assurance chômage". En 2018, place au "grand projet social", incarné selon la ministre par cette réforme en cours. Appelé à un rebond similaire à celui provoqué en son temps par la loi de 1971, Muriel Pénicaud a appelé à se projeter collectivement vers de nouvelles organisations tournées vers d'acquisition et le développement de compétences. Un objectif qu'elle relie à la volonté gouvernementale d'aller vers une "croissance inclusive".

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



JACQUES BAHRY
président de la commission qualité du Cnefop

Jacques Bahry est le nouveau président de la commission qualité, développement des compétences et des qualifications du Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles. Il en rappelle le rôle central : "Cette commission s'occupe d'une des missions les plus importantes du Cnefop, issue du décret qualité. Celui-ci exige que les financeurs (Opca, Opacif, État, Régions, Pôle emploi et Agefiph) garantissent la qualité des actions de formation des organismes avec lesquels ils travaillent. Si ceux-ci bénéficient d'une certification qualité reconnue par le Cnefop, il doit y avoir un a priori favorable quant au respect des six critères de qualité retenus par le décret, sans que cela n'interdise de contrôler."

GRUPE ESRA FORMATION CONTINUE
École Supérieure de Réalisation Audiovisuelle

Montez en compétences
en Audiovisuel et en Son

→ **SESSION AVRIL**

- Technicien(ne) audiovisuel
- Assistant(e) réalisateur
- Assistant(e) de production

→ **SESSION MAI**

- Technicien(ne) du son

FINANCEMENT :
CIF, CDI, CDD, CPF, Pôle emploi, FAFTT etc...

01 44 25 25 25
formation-continue@esra.edu
135, av. Félix Faure 75015 Paris



Copanef LE NOUVEAU RÈGLEMENT RELATIF À L'HABILITATION DES OPÉRATEURS DU CLÉA



Philippe Debruyne, le président du Copanef.

Le Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation (Copanef), qui tenait son premier bureau de l'année le 9 janvier, a présenté des précisions apportées au cadre du certificat CléA, pour favoriser un "traitement équitable", comme le précise Philippe Debruyne, le président du Copanef. Ainsi, le nouveau règlement relatif à l'habilitation

des opérateurs est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2018. Il précise les critères d'obtention de l'habilitation, les instances chargées de la délivrer, la procédure à suivre pour l'obtenir, les droits et obligations des organismes habilités, les règles d'audit et de suivi, ainsi que les hypothèses de suspension ou de retrait de l'habilitation. Les organismes ont jusqu'au 31 décembre 2018 pour se mettre en conformité.

+ D'INFOS www.certificat-clea.fr

Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises LA CONSULTATION PACTE EST OUVERTE

Avec le Pacte (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises), les acteurs économiques sont invités à participer à "la fabrique des politiques publiques" qui les concernent. Les ministères de l'Économie et des Finances, et de l'Action et des Comptes publics ont ouvert le 15 janvier cette consultation en ligne, jusqu'au 5 février. "Le Pacte a pour but de donner aux entreprises les moyens d'innover, de se transformer, de grandir et de créer des emplois, indique Bercy. Élaboré selon la méthode de la co-construction avec tous les acteurs, ce plan permettra de rédiger un projet www.pacte-entreprises.gouv.fr de loi au printemps 2018."

+ D'INFOS www.pacte-entreprises.gouv.fr

Compte personnel de formation LES FORMATIONS LES PLUS FINANCÉES AU TITRE DU CPF

Selon les derniers chiffres du ministère du Travail, le nombre de comptes personnels de formation (CPF) ouverts étaient de 5,26 millions au 1^{er} janvier 2018, soit 1,45 million de plus que l'année précédente. 576 230 formations ont été financées en 2017 via le CPF, soit 16 % de plus qu'en 2016, témoignant d'une montée en charge du dispositif, selon la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), chargée de la gestion du dispositif. Le nombre annuel des formations financées par le CPF est donc comparable à celui du Dif, qu'il a remplacé. Parmi les dix formations les plus demandées, on trouve l'apprentissage des langues (avec les certificats Bulats ou Toeic), de l'informatique (PCIE, passeport de

compétences informatique européen), de la bureautique et des compétences digitales (Tosa). Y figurent aussi les certificats d'aptitude à la conduite de chariots élévateurs et transpalettes (Caces, cariste manutention) et le stage de préparation à l'installation (SPI) pour les futurs artisans et chefs d'entreprise. Le socle de compétences CléA fait également partie de ces formations les plus demandées, de même que l'accompagnement à la validation des acquis de l'expérience (VAE), et enfin, le diplôme d'État d'aide-soignant. Le CPF est au cœur de la future réforme de la formation, qui doit le rendre plus facile d'accès et mobilisable sans intermédiaire, selon le gouvernement.



+ D'INFOS www.moncompteformation.gouv.fr



Grand plan d'investissement UNE CIRCULAIRE PRÉCISE LES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

Le Premier ministre, Édouard Philippe, a transmis le 3 janvier aux ministres et secrétaires d'État une circulaire précisant les modalités de mise en œuvre du grand plan d'investissement (GPI) doté d'un budget de 57 milliards d'euros sur cinq ans. Chacune des 25 initiatives composant le grand plan d'investissement est piloté par un ministère chef de file. Une coordination est assurée par le secrétariat général pour l'investissement (SGPI), mission qui vient d'être confiée à Guillaume Boudy. Le ministère du Travail est responsable de deux initiatives : la formation d'un million de chômeurs (7,1 milliards d'euros) et d'un million de jeunes décrocheurs (6,7 milliards d'euros). La circulaire prévoit la mise en place d'un comité de pilotage pour chaque initiative ou groupe cohérent d'initiatives.



Guillaume Boudy, secrétaire général pour l'investissement.

+ D'INFOS <http://circulaires.legifrance.gouv.fr>



AGORA INDUSTRIE - L'HOMME AU CŒUR DE L'INDUSTRIE DU FUTUR 26 février à Paris

Colloque organisé par l'Alliance industrie du futur, qui rassemble des acteurs scientifiques et académiques, d'entreprises et de collectivités territoriales.

www.industrie-dufutur.org

3^e SEMAINE NATIONALE DES MISSIONS LOCALES du 15 au 23 mars

À travers tout le territoire, les Missions locales montreront comment elles accompagnent les jeunes pour acquérir de nouvelles compétences et ainsi occuper les emplois de demain. Des ressources sur la thématique sont disponibles en ligne. La thématique "Vers les métiers de demain" s'inscrit dans la réflexion générale autour des compétences à développer, à adapter et à faire évoluer pour anticiper au mieux les nouveaux besoins.

www.unml.info

COMCEP
www.uodc.fr/forums/comcep
La communauté digitale de métier pour les conseillers en évolution professionnelle

- Un forum d'échanges professionnels
- La communauté de pairs autour du CÉP
- Des solutions partagées entre pairs
- Un nouvel outil de professionnalisation
- Un outil coopératif au service des réseaux
- Une technologie performante et accessible

www.uodc.fr/forums/comcep

La ComCEP est portée par :

- RÉGIONS DE FRANCE
- Centre Inffo
- CARIF OIEP
- UODC

et financée par :

- Adec
- Checps
- UNML
- pôle emploi



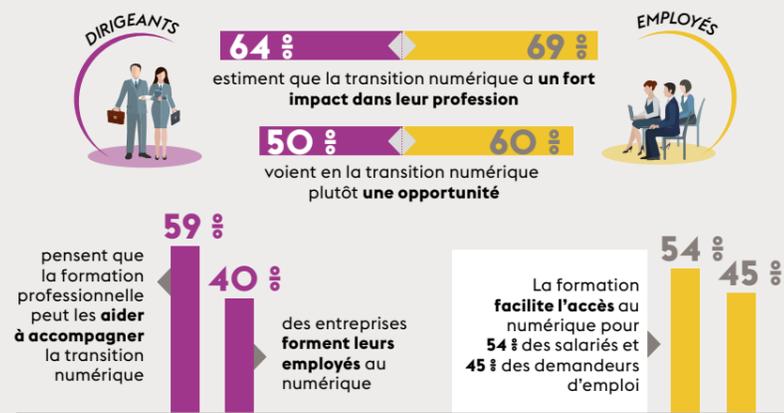
LE BAROMÈTRE "PERSPECTIVES 2018" D'AGEFOS-PME

L'observatoire d'Agefos-PME a dévoilé la 26^e édition de son baromètre "Perspectives" de la formation et de l'emploi. Fondée sur des études menées conjointement avec Ipsos auprès d'un panel mixte (dirigeants et salariés) de 1 358 personnes, elle témoigne d'un retour de la confiance des acteurs de la formation professionnelle.

Infographie Centre Inffo

Source : Agefos-PME

L'IMPACT DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE



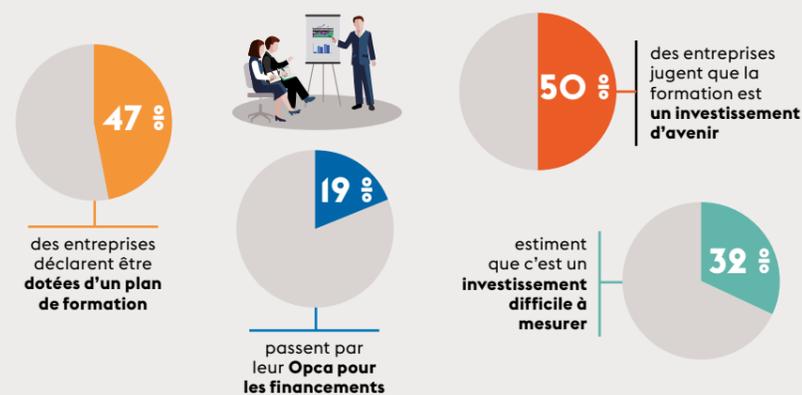
31%



DES SONDÉS ANTICIPENT UNE ACTIVITÉ EN HAUSSE EN 2018

(9% PENSENT VOIR LEUR ACTIVITÉ DIMINUER).

LES PRATIQUES DE FORMATION DANS LES TPE ET PME



65%

DES ENTREPRISES CONSIDÈRENT QUE LEUR OPCA PEUT LES AIDER DANS LA MISE EN PLACE DU PLAN DE FORMATION.

L'INDIVIDUALISATION DES PARCOURS DE FORMATION ET ENTRETIEN PROFESSIONNEL



20%

DES ENTREPRISES ONT MIS EN PLACE UNE STRATÉGIE CONJOINTE AVEC LEURS SALARIÉS POUR LES ENCOURAGER À RECOURIR AU CPF.



UHFP Entreprise

"FORMATION, COMPÉTENCES, COMPÉTITIVITÉ : UNE RÉFORME POUR REPENSER L'ÉQUATION"

L'Université d'hiver de la formation professionnelle (UHFP) Entreprise est organisée pour la première fois par Centre Inffo, les 1^{er} et 2 février 2018 à Biarritz. Son thème : "Formation, compétences, compétitivité, une réforme pour repenser l'équation". Dans ce dossier spécial, les intervenants présentent leurs contributions. Ils placent au cœur de leurs réflexions les équilibres de la prochaine réforme de la formation.

3 RAISONS DE LIRE CES ARTICLES

La présentation des problématiques en débat à l'UHFP Entreprise

L'analyse de consultants et d'acteurs du monde de la formation

Des données méthodologiques et de réflexion

Réforme de la formation

Les points d'équilibre à trouver



Fouzi
Fethi

Juriste senior
consultant expert
en droit et politiques
de formation

Pôle juridique
de Centre Inffo

2018 s'annonce comme une année charnière pour la fonction formation dans l'entreprise. C'est pourquoi Centre Inffo organise pour la première fois un événement entièrement dédié aux problématiques et acteurs de l'entreprise — responsables RH, de formation ou des systèmes d'information —, avec une organisation spécifique. Tour d'horizon d'une programmation inédite qui place les équilibres de la prochaine réforme au cœur de la réflexion.

Concilier marché privé et fonds publics ou paritaires

En mettant fin au carcan de l'imputabilité, la loi du 5 mars 2014 avait pour ambition de libérer les entreprises de toute contrainte sur la façon de dépenser leur budget formation. Mais cette réforme garde un goût d'inachevé puisque l'achat de formation, lui, continue à s'opérer dans un marché préempté par des dispositifs administratifs. Bien qu'une grande partie de ce que l'entreprise cotise lui "échappe", le mécanisme de prise en charge de l'Opcv l'a maintenu dans un marché de la formation régi par des règles conçues pour des financeurs publics ou

paritaires. Un paradoxe qui pousse certains à s'interroger sur l'opportunité de créer deux marchés. D'un côté, un **marché libre** régulé sans intermédiaire par la main invisible de l'offre des dispensateurs de formation et la demande des entreprises.

De l'autre, un **marché réglementé** et sous contrôle de l'État au regard des financements publics ou paritaires en jeu.

Cette clarification est d'autant plus nécessaire que c'est la question de la qualité de l'offre de formation qui est en jeu. Ce chantier ouvert pour les financeurs publics et paritaires par la dernière réforme est loin d'être clos. La prochaine réforme pourrait ouvrir une nouvelle étape axée davantage sur les résultats des prestataires de formation que sur les moyens utilisés.

Concilier emploi et formation

Autre enjeu majeur de la réforme : l'**adéquation emploi-formation sur les territoires**. Les branches professionnelles ont non seulement une carte à jouer dans la dimension prospective à travers leurs observatoires, mais aussi dans la refonte des certifications professionnelles. En effet, la

transformation des compétences liée notamment à la numérisation des métiers réinterroge fortement le système actuel d'enregistrement des diplômes et titres professionnels dans le Répertoire national des certifications professionnelles.

Répondre de façon réactive aux besoins de l'économie nécessite non seulement une modularité des certifications plus souple et plus opérationnelle, mais aussi des dispositifs de formation qui y préparent plus simples et plus attractifs.

À ce propos, faire converger les deux contrats en alternance que sont le contrat de professionnalisation et le contrat d'apprentissage pourrait donner naissance à un système harmonisé et lisible pour tous, à la fois pour les entreprises et pour les jeunes.

Concilier renforcement des droits personnels et stratégie de l'entreprise

L'ambition de la prochaine réforme est de renforcer les **droits personnels** des salariés par le biais d'un compte personnel de formation renouvelé et vitaminé, absorbant au passage le congé individuel de formation. Mais

sans une implication des entreprises, la motivation individuelle du salarié ne suffira pas à elle seule pour créer une dynamique dans l'exercice de ce droit à la formation.

Comme le démontre le Cereq dans son étude *Défis, "dans les entreprises qui combinent opportunités de formation pour tous et existence d'espaces de discussion, individuels et collectifs, sur la formation, les salariés aspirent davantage à se former"*.

C'est pourquoi les **entretiens professionnels** bisannuels, l'autre mesure phare de la dernière loi, pourraient constituer un point d'équilibre, à condition de trouver un cadre juridique qui concilie les aspirations individuelles des salariés avec à la fois la stratégie et la responsabilité formative de l'employeur.

Concilier temps de formation et temps de travail

L'autre corollaire de la réforme est d'accélérer la montée en puissance des formations à distance, tendance directement liée aux besoins de souplesse des entreprises. Par "à distance", il faut entendre des possibilités

simultanées ou différées d'apprentissage, avec l'utilisation de supports variés de communication faisant appel aux technologies liées à l'utilisation d'internet. En donnant une base légale à la formation ouverte et à distance et en reconnaissant la notion de parcours individuel et évolutif, le législateur a récemment admis que des temps d'appropriation, d'autoévaluation et de transfert réalisés à distance par le bénéficiaire peuvent être nécessaires en dehors de la présence du formateur.

Mais ces avancées demeurent insuffisantes et restent à concilier avec la qualification du **temps de formation**. Et par conséquent avec les règles relatives à la durée du travail, la rémunération, le pouvoir de direction, ou encore la protection sociale du salarié en formation. ●

Datadock : sur les traces du DPC ?

À l'heure où près de 28 000 organismes de formation sont référencés au Datadock et que l'idée d'une certification unique des organismes de formation apparaît dans le cadre de la prochaine réforme de la formation, peut-on voir un parallèle avec le secteur de la santé et son habilitation DPC (développement professionnel continu) ?

Dans ce cadre, Datadock est-il au secteur de la formation professionnelle ce que le DPC est au secteur de la santé ? Retour sur le DPC pour mieux le comprendre et envisager des pistes de réflexion pour l'avenir de la formation professionnelle...

DPC - Datadock : pourquoi y voir des similitudes ?

Le secteur de la santé représente près de 2 500 organismes de formation habilités DPC, pour 1,7 million de professionnels de santé. En effet, depuis le 1^{er} janvier 2013, ces derniers doivent être habilités par l'Agence nationale du DPC. Les professionnels de santé (médecins, infirmiers...) sont obligés de recourir à ces organismes pour satisfaire à leur obligation triennale de formation.

Le Datadock est, quant à lui, une base de donnée créée à l'initia-

tive des Opca-Opacif pour éviter la multiplication des procédures, et permettre ainsi de vérifier la capacité des organismes de formation à respecter des critères dits de qualité, fixés par décret.

Premier parallèle, Datadock et le DPC poursuivent **des objectifs communs** : simplifier le référencement des organismes de formation et répondre à une exigence de qualité de l'offre de formation. L'évaluation de la qualité pour Datadock passe par l'analyse de 21 indicateurs communs à tous les financeurs. De même, il existe dans le secteur de la santé une évaluation qui repose sur 5 rubriques (elles portent notamment sur les prestations proposées, les modalités d'évaluation des actions de formation, les sous-traitants et les ressources financières).

Un deuxième parallèle se trouve dans **les modalités d'enregistrement**. En effet, les organismes de formation doivent, dans les deux cas, faire une demande en ligne, *via* Datadock, pour l'un, et le site de l'Agence nationale du DPC, pour l'autre.

Dernier parallèle, **l'accès aux financements**. À l'issue d'une évaluation favorable, être référencé au Datadock ou habilité au DPC permet à un organisme

de formation d'accéder aux fonds mutualisés de la formation professionnelle ou aux fonds éligibles au DPC.

Vers un système de certification unique ?

Attention, ne nous trompons pas, le DPC n'est pas un simple agrément spécifique. Il s'agit d'un véritable système d'habilitation unique avec une Agence nationale unique qui, premièrement, enregistre et publie la liste des organismes de formation ; ensuite, évalue la qualité de l'offre de formation éligible au DPC *via* des commissions scientifiques indépendantes ; et, troisièmement, contribue au financement des formations (pour certains libéraux seulement).

Si Datadock constituait les prémices d'une certification unique, un certain nombre d'interrogations et de réflexions devraient sans doute se poser.

— Ira-t-on jusqu'à identifier en 2018 un **acteur de référence** en matière d'enregistrement et d'évaluation des organismes de formation, une Agence nationale de la FPC, qui remplirait pour l'essentiel les mêmes missions que l'Agence nationale du DPC ?

— Ira-t-on jusqu'à créer une **base de données** des organismes de formation, unique et accessible à tous, satisfaisant aux critères de qualité ? Force est de constater qu'il n'est pas aisé aujourd'hui pour les acheteurs et les bénéficiaires de s'y retrouver, étant donné le nombre de catalogues de référence. En effet, il ne suffit pas pour un organisme de formation d'être *datadocké* (répondre aux critères de qualité) : il faut aussi être référencé, c'est-à-dire être inscrit dans le catalogue de référence du financeur, chaque Opca-Opacif restant libre de choisir de référencer ou pas un organisme de formation *datadocké*.

— Ira-t-on jusqu'à mettre en place un **système d'évaluation** des actions de formation ? En effet, les actions de DPC, astreintes à un certain formalisme (elles doivent notamment correspondre à des méthodes élaborées par la Haute Autorité de santé), sont évaluées par des commissions scientifiques indépendantes. Or, seules les actions évaluées favorablement sont éligibles au DPC et sont publiées sur le site de l'Agence nationale du DPC.

— Enfin, dernier questionnement : ira-t-on jusqu'à **repenser la notion**

d'organisme de formation ? Ce serait l'occasion de clarifier la notion de sous-traitance ou celle d'expert ponctuel...

Libéralisation ou hyper réglementation du marché de la formation professionnelle ?

Un dilemme ? Certainement. L'enjeu de la prochaine réforme sera alors d'écrire un système qui **trouve un équilibre**. Entre, d'une part, la prise en compte de l'évolution des pratiques (e-learning, technologies d'apprentissage adaptatif...) ainsi que de la capacité de s'adapter aux besoins en compétences des entreprises. Et, d'autre part, un système capable de veiller à la bonne utilisation des fonds de la formation et de proposer, aux acheteurs et aux bénéficiaires, une offre de formation transparente. ●



Aurélie
Maurize

Juriste senior
consultante
experte en droit
et politiques
de formation

Pôle juridique
de Centre Inffo



Valérie
Michelet

Juriste senior
consultante experte
en droit et politiques
de formation

Pôle juridique
de Centre Inffo

Les certifications professionnelles : points de repères

La question de la certification professionnelle est d'autant plus prégnante qu'il est difficile d'échapper aujourd'hui, en tant qu'acheteur, à l'offre d'actions de formation "certifiantes" qui fleurit dans les catalogues des organismes de formation.

Comment se repérer parmi ces "certifications" ?

Ont-elles toutes la même valeur ?

Le système de certification professionnelle, notamment en ce qu'il constitue une référence incontournable pour la mise en œuvre du droit à la qualification professionnelle (article L6314-I du Code du travail) est amené, pour remplir pleinement cet objectif, à être prochainement rénové.

L'emploi, et surtout l'utilité professionnelle des certifications professionnelles, sont devenus des arguments prépondérants de la politique de développement des certifications professionnelles dans une logique de sécurisation des parcours professionnels des individus.

Les certifications profession-

nelles constituent des repères importants pour tous les acteurs du monde professionnel – notamment les salariés et les entreprises – en ce qu'elles attestent de la réalité des compétences acquises.

Les enjeux pour l'entreprise et l'individu

Les certifications professionnelles sont mobilisées par la **classification** des emplois dans les conventions collectives où elles jouent un rôle déterminant pour le classement des emplois et détermination de la rémunération minimale. Elles peuvent aussi être un **prérequis** obligatoire à l'exercice d'une profession ou d'une fonction.

Avec la réforme opérée par la loi du 5 mars 2014, les certifications professionnelles sont également devenues un enjeu de l'accès aux financements sur les fonds mutualisés de la formation professionnelle (CPF, période de professionnalisation).

Enfin, tous les six ans, l'employeur doit (depuis le 7 mars 2014) faire un état des lieux récapitulatif

du **parcours** professionnel du salarié permettant de vérifier, notamment, si le salarié a bénéficié de trois mesures d'évolution professionnelle.

Parmi ces dernières, figure la vérification que le salarié a "acquis des éléments de certification par la formation ou par une validation des acquis de son expérience" (article L. 6315-I du Code du travail). Et dans les entreprises occupant au moins cinquante salariés, lorsque, au cours de ces six années, le salarié n'a pas bénéficié de l'ensemble des entretiens professionnels obligatoires et d'au moins deux de ces trois mesures, son compte personnel fait l'objet d'un **abondement** spécifique (minimum 100 heures) et l'employeur doit s'acquitter auprès de l'Opca dont il relève d'une somme forfaitaire, dont le montant correspond à ces heures (minimum 30 euros/heure abondée). La certification a ainsi une réelle valeur administrative et juridique et peut conférer des droits pour l'individu qui en est titulaire.

Les **blocs de compétences** créés en 2014 s'inscrivent pleinement dans une logique de parcours et de mobilité professionnels. Leur identification au sein d'une certification enregistrée au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) permet aux personnes intéressées de ne faire reconnaître que les seuls éléments de compétences qu'elles souhaitent acquérir. Par ailleurs, pouvant être communs à plusieurs certifications professionnelles, ils favorisent la mobilité professionnelle.

Principales caractéristiques des certifications professionnelles

Le concept de certification professionnelle donne lieu à des **définitions** diverses. Les certifications elles-mêmes peuvent porter différentes appellations et les "certificateurs" sont variés. La finalité "professionnelle" d'une certification semble quant à elle, plus aisée à cerner. Une certification professionnelle est celle qui est conçue et délivrée en fonction d'un objectif profes-

sionnel déterminé : exercer un métier précis ou maîtriser une compétence professionnelle spécifique.

Cette dualité se retrouve dans les **outils de gestion** des certifications professionnelles. Alors que le Répertoire national des certifications professionnelles enregistre les certifications qui ont pour vocation d'attester d'une qualification nécessaire à l'exercice d'un métier ou d'un emploi, l'Inventaire recense les certifications attestant de la maîtrise de compétences professionnelles nécessaires à l'exercice d'une fonction ou d'une mission.

Il découle de cette distinction d'importantes conséquences. Les certifications professionnelles, qu'elles soient enregistrées au RNCP ou recensées à l'Inventaire national, mais seules celles enregistrées au RNCP sont accessibles par la voie la VAE et se voient reconnaître un niveau de qualification. ●

Une réforme de la formation...

pour aller au-delà de la formation



Jean-Pierre
Willems

Consultant

C'est moins d'un nouveau système de formation dont nous avons besoin, que d'opérer un décentrage et ne plus faire de l'action de formation l'axe central de l'environnement réglementaire.

Lorsque les partenaires sociaux ont, avec le soutien de l'État, posé les fondations du système de formation professionnelle, au début des années 70, il était surtout question d'objectifs : accès à la culture, promotion professionnelle, développement des entreprises et des personnes. Pourtant, la réglementation s'est plutôt portée vers les moyens : droits d'accès à la formation, dispositifs, financements, fiscalité, contrôle... la formation est devenue un objet en soi, et peu à peu les débats se sont centrés sur cet objet au détriment de sa valeur d'usage.

Sont ainsi apparus les besoins de formation, les budgets formation, les plans de formation, l'évaluation de la formation et aujourd'hui la qualité de la formation. Il serait bienvenu que la réforme à venir se détache de ce tropisme, reparte des finalités et favorise la diversification des voies d'accès à la compétence.

Il est donc crucial de ne pas poser les enjeux sur l'acte de formation,

les dispositifs permettant d'y accéder, les financements nécessaires à sa production ou encore la réglementation de l'activité de formation. Si la réforme veut favoriser la performance économique et sociale, elle doit veiller à ce que tous les enjeux portent sur la compétence (finalité) et non la formation (qui n'est qu'un des moyens). Concrètement, cela pourrait se traduire par quelques évolutions.

En premier lieu, une redéfinition de l'obligation de former pesant sur les entreprises, en **obligation d'établir un diagnostic relatif aux compétences des salariés et de proposer des actions** permettant de garantir à la fois la capacité à exercer son activité au niveau d'exigence souhaité mais également son employabilité par rapport au marché du travail.

Ce diagnostic, et le plan d'action associé, contribueraient ainsi à la "santé professionnelle" du salarié, sur le modèle de la santé au travail. À cet effet, l'entretien professionnel devrait prendre la forme d'un véritable diagnostic sur les compétences à acquérir, à maintenir ou à développer.

En second lieu, la **nouvelle définition de l'action de formation**

pourrait avoir l'ambition de s'intéresser davantage aux objectifs et aux résultats qu'au contenu ou modalités d'organisation. Cette évolution est d'autant plus urgente que la technologie n'attend pas, elle, pour révolutionner les formats d'apprentissage.

Un troisième point serait la **mutation du plan de formation en un plan de développement des compétences** et, corrélativement, une évolution des budgets formation vers des budgets de développement RH et une disparition de l'appellation de responsable formation au profit de responsables du développement RH, ou du management des talents, ou du développement professionnel. La liste est longue des actions qui contribuent possiblement au développement des compétences sans pouvoir être qualifiées de formation, même dans une définition élargie : information, mise à disposition de ressources, analyse de pratiques, retours d'expérience, co-développement, coaching, accompagnement, tutorat, supervision, réseaux professionnels, *learning expedition*, mises en situation, sessions de créativité, *team building*, etc. De la même manière, le compte

personnel de formation (CPF) ne devrait pas se limiter au suivi d'une formation, mais permettre d'accéder à toute prestation contribuant au parcours professionnel, de l'orientation à l'évaluation en passant par diverses actions de développement des compétences.

Corrélativement, il en résulterait une moindre attention portée à la qualité de la formation (qui n'est pas l'enjeu principal), et un intérêt accru porté aux processus de certification, aujourd'hui difficilement régulés par une Commission nationale de la certification professionnelle qui n'en peut mais face au développement exponentiel des différentes certifications (plus de 8 000 titres inscrits au RNCP, près de 2 000 certificats de qualification professionnelle et plus de 1 500 certifications inscrites à l'inventaire qui a été créé voici moins de trois ans).

Le quatrième point consisterait à **recentrer sur l'accompagnement et l'ingénierie** de compétence les structures paritaires (Opca, Opacif) trop longtemps cantonnées à un rôle exclusivement financier. Lorsque l'on analyse les freins au déve-

loppement de la formation et des compétences, l'argent est loin d'être le premier obstacle.

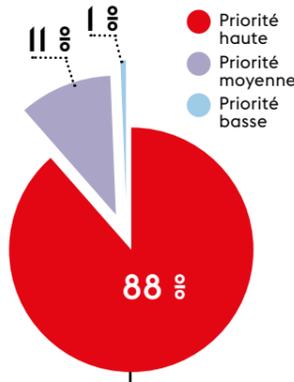
Enfin, une **logique centrée sur les compétences** permettrait de développer des formations en alternance (apprentissage, professionnalisation) qui n'opposent pas formation théorique et pratique, et encore moins acquisitions et mise en œuvre, mais se demande quelles sont les compétences mieux acquises par la formation et celles qui sont mieux acquises dans l'activité, sans hiérarchie.

Si la liste des impacts n'est pas exhaustive, on reste persuadé que plus la réforme de la formation demeurera centrée sur le champ de la formation et moins elle réunira de conditions de réussite. À l'inverse, son inscription dans une volonté de favoriser les outils et moyens du développement des compétences permettra de poser les bases qui permettront ensuite de redéfinir les responsabilités de chacun en matière de gestion des compétences, de leur appréciation et de leur reconnaissance, tous chantiers bien plus féconds que celui de la seule formation. ●

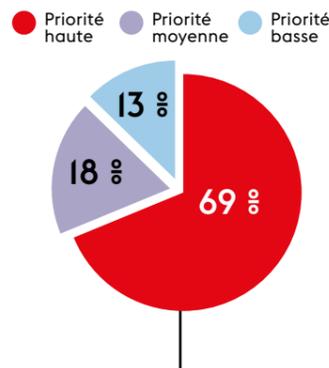
Les propositions du Garf pour une réforme durable au service de la performance économique et de l'employabilité

Le Garf (Groupement des acteurs et responsables de la formation) a lancé à l'été 2017 une enquête auprès de ses adhérents sur leurs priorités dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle.

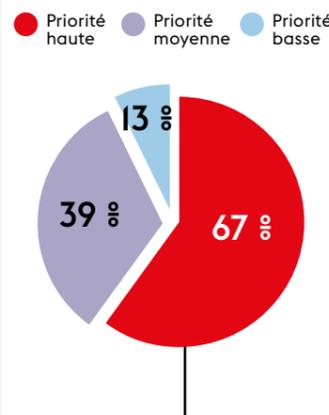
Simplifier l'accès au CPF et le rendre plus lisible



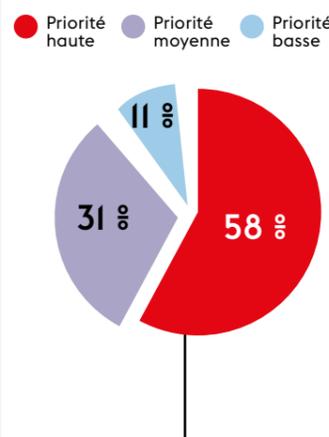
Ouvrir le CPF à des formations non diplômantes ou non certifiantes



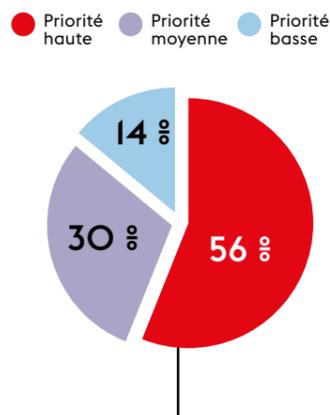
Proposer un régime fiscal favorable aux investissements en matière de formation



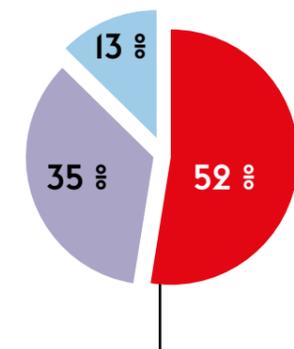
Simplifier les modalités de financement de la formation, notamment pour les dispositifs incluant du distanciel



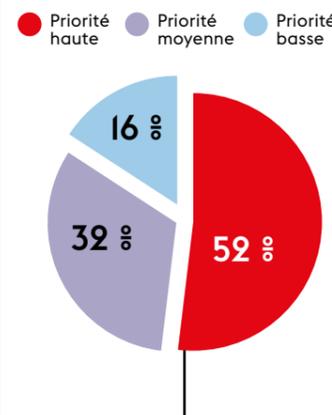
Fusionner le contrat de professionnalisation et le contrat d'apprentissage



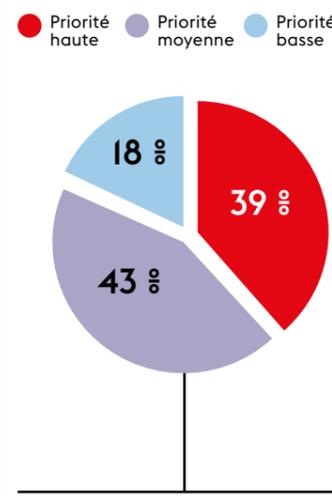
Simplifier les modalités d'accès au financement des Opca pour les entreprises, à travers une section "Formations d'adaptation et de développement des compétences"



Supprimer la catégorisation du plan de formation



Fusionner le CPF et le Cif



Les six recommandations du Garf

1. Créer une liberté professionnelle pour les salariés par un compte personnel de formation facile d'accès, opérationnel et documenté (monétisation des droits, etc.).
2. Organiser un effort sans précédent de formation des demandeurs d'emploi (relayé par les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications).
3. Donner une nouvelle définition simple et opérationnelle de l'action de formation, favorisant toutes les formes de formation et l'innovation pédagogique.
4. Favoriser l'investissement massif des entreprises dans les compétences (avec un régime fiscal favorable aux investissements, etc.).
5. Refonder le système de formation en alternance (avec un contrat de travail comprenant une obligation de formation pour les jeunes actifs inexpérimentés et les demandeurs d'emploi).
6. Pour une intermédiation plus efficace (regrouper les Opca, créer un fonds "innovation pédagogique" transversal, etc.).

Le Garf, Groupement des acteurs et responsables de la formation,

réseau national de 500 professionnels de la formation et des ressources humaines, principalement en entreprise, mais aussi dans la sphère publique, économique et sociale. Une communauté de métiers, un centre de ressources issu de plus de soixante années d'activités au service du développement des compétences. Cette enquête à laquelle 157 "garfistes" ont répondu était articulée autour de huit propositions.



Sabrina
Dougados

Avocate associée
chez Froment Briens

Comment favoriser le développement de formations multimodales dans le cadre de la prochaine réforme de la formation ?

La persistance d'un principe de financement des formations et de la rémunération des stagiaires à l'heure de formation freine le développement des formations multimodales et demeure une difficulté sérieuse au regard des textes applicables, malgré les récentes évolutions du droit positif.

Les freins juridiques actuels se situent à deux niveaux

— Au niveau de la prise en charge par les employeurs et/ou les financeurs de la formation professionnelle continue de la **rémunération du salarié en formation** : comment retenir une logique forfaitaire sans considération du temps effectivement passé en formation, à l'instar des nouvelles pratiques de prise en charge des coûts pédagogiques rendues possibles par les dernières réformes ?

— Au niveau des règles relatives à la durée du travail et à la **qualification des temps de formation**, parfois difficilement compatibles avec la souplesse inhérente aux formations multimodales.

S'agissant des règles relatives à la durée du travail, le salarié doit respecter des temps de repos quotidiens d'au moins 11 heures consécutives et de repos hebdomadaire d'au moins 24 heures consécutives qui s'ajoutent au repos quotidien de 11 heures. Sauf dérogations particulières, le temps de repos quotidien se traduit par un repos dominical.

S'agissant de la qualification des temps de formation, le temps passé en formation par un salarié est assimilé :

— soit à du temps de travail effectif, auquel cas il doit nécessairement être rémunéré comme tel par l'entreprise, le cas échéant avec une prise en charge possible par l'Opca, dans le cadre du plan de formation, du CPF et/ou d'une période de professionnalisation, ou par l'Opacif dans le cadre du Cif-CDI ou du Cif-CDD ;

— soit à du "hors temps de travail". Dans ce dernier cas, il doit donner lieu au versement d'une allocation de formation lorsque la formation est réalisée dans le cadre du plan de formation et/ou d'une période de professionnalisation. En revanche, lorsque la formation est suivie en dehors

du temps de travail dans le cadre du compte personnel de formation ou du dispositif "formation hors temps de travail" financé par l'Opacif, il ne donne lieu à aucune forme de rémunération ni d'indemnisation.

Il est certain que ces différences de régimes juridiques n'apparaissent ni pertinentes ni adaptées, créant au demeurant un **risque de contentieux** en cas de conflit entre le salarié et son employeur, en particulier lorsque les dispositifs d'accès sont articulés entre eux.

Quelles possibilités d'évolution du droit positif ?

Plusieurs propositions seraient envisageables afin de lever les contraintes actuelles – ou plutôt permettre un développement optimal des actions de formation multimodales. On pourrait envisager, notamment, de reconnaître la possibilité pour les financeurs paritaires de prendre en charge des actions multimodales sous la forme d'un **abonnement** – celui-ci s'entendant de la souscription financière à un même service accessible sur

une période donnée, sans considération du temps ni de la récurrence de l'utilisation du service en question.

En effet, les dispositifs de financement des formations sur fonds mutualisés jusqu'à présent conçus dans une logique de coût horaire n'apparaissent pas adaptés à des formules d'abonnement à des plateformes digitales. Or, dans une logique de formation tout au long de la vie, la formule de l'abonnement pourrait apparaître plus adaptée, compte tenu de la vitesse avec laquelle évoluent les outils et les pratiques du digital qui supposent une mise à jour régulière des connaissances et compétences des salariés.

Une autre piste d'évolution pourrait consister à reconnaître un **"temps de préparation pédagogique"**. Celui-ci pourrait être défini comme un temps pendant lequel le stagiaire dispose de ressources pédagogiques mises à sa disposition de façon synchrone ou asynchrone afin de préparer des séquences formatives dispensées de façon multimodale ou en FOAD. Il s'agirait ainsi d'un temps pendant

lequel il n'y a aucune forme d'encadrement pédagogique ni aucune évaluation par l'organisme de formation des travaux réalisés par le stagiaire.

L'intérêt du dispositif serait double. Il permettrait aux organismes de formation de **valoriser les temps de mise à disposition** de leurs ressources. Ces temps de préparation pédagogique seraient ainsi finançables par les financeurs paritaires dans une certaine limite.

Ces temps de mise à disposition ne constitueraient **pas un temps de travail effectif** pour le calcul de la rémunération et des droits en matière de repos, congés payés et droits à ancienneté. Ils seraient donc assimilés à un temps non indemnisable en tant que tel et ce, quel que soit le dispositif d'accès à la formation mobilisé – dans la limite d'une certaine durée afin d'éviter les abus. ●

Jusqu'où va la responsabilité sociale de l'entreprise en matière d'employabilité ?

La responsabilité sociale de l'entreprise l'oblige à "penser l'avenir" de ses collaborateurs qui doivent être eux-mêmes acteurs de leur développement. Avant de s'interroger sur la RSE en matière d'employabilité, encore faut-il rappeler quelle est sa responsabilité juridique.

Responsabilité juridique et employabilité

Selon le Code du travail, l'employeur assure l'adaptation de ses salariés à leur poste de travail et veille à leur capacité à occuper un emploi.

L'employeur défaillant encourt des sanctions financières, d'abord sous forme d'abondement "punitif" du compte personnel de formation. Il est également passible de dommages-intérêts en application d'une jurisprudence de la cour de cassation désormais bien établie.

L'entreprise doit aussi s'engager collectivement, puisque dans le cadre des orientations stratégiques, le CE et demain le CSE (comité social et économique) est consulté sur les orientations de la formation professionnelle et qu'il est également consulté dans le cadre de la consultation sur la politique sociale de l'en-

treprise sur le "programme pluriannuel de formation". Ainsi que sur les actions de prévention et de formation envisagées.

Enfin dans les entreprises de plus de 300 salariés, l'employeur doit désormais engager une négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels, qui implique la formation.

Responsabilité sociale et employabilité

La responsabilité sociale a un périmètre plus large que la responsabilité juridique, mais elle est moins contraignante en termes d'obligation. C'est sur un autre terrain que celui du droit que se situent les enjeux, notamment sur le terrain de la communication et de l'image de marque. C'est pourquoi nous nous sommes intéressés aux contenus des rapports RSE en matière d'employabilité : **une étude portant sur 31 entreprises** a été réalisée dans le cadre de l'observatoire Fidal de l'employabilité.

Nous rappelons que l'article L. 225-102-1 du Code de commerce dispose que le rapport annuel présenté par le conseil d'administration ou le directoire, selon le cas, à l'assemblée

générale "comprend également des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités".

En matière de formation, l'information porte sur les politiques mises en œuvre en matière de formation et le nombre total d'heures de formation. Et rien sur l'employabilité.

La plupart des entreprises du panel de l'observatoire Fidal vont au-delà du simple respect de cette obligation.

Un certain nombre utilise le terme d'employabilité dans leur communication RSE, mais à des niveaux divers et sans jamais en donner une définition précise.

Ainsi, chez **Air France**, qui introduit le terme dans son rapport 2014 : "La formation est un des leviers essentiels pour accroître l'employabilité des salariés et accompagner leur évolution professionnelle et leur mobilité." **Accor** fait de l'employabilité interne et externe un des objectifs de la valorisation des acquis de l'expérience qui "permet de

garantir une employabilité accrue aux collaborateurs à l'interne ou à l'externe".

Le plus souvent, sans qu'elle soit particulièrement définie, l'employabilité est citée comme un enjeu majeur de la politique des ressources humaines.

Ainsi, **Adecco** fait le constat que "l'employabilité est devenue un enjeu majeur pour les salariés, mais aussi pour les employeurs qui doivent disposer à tous moments des compétences adaptées à l'évolution de leur marché".

Assurer l'employabilité de tous ses salariés constitue une priorité pour **Danone**. Pour cela, le groupe s'assure que tous ses salariés sont régulièrement formés, met en place des organisations de travail collectives performantes, combinant bien-être et efficacité et développe l'autonomie des salariés.

L'employabilité constitue un des "éléments clés" de la politique de formation du groupe **Essilor**.

GDF Suez "favorise l'employabilité de chacun de ses collaborateurs, en développant les compétences de demain et en encourageant la mobilité".

Pour **La Poste**, l'employabilité est indéniablement liée à la recon-

naissance et à la valorisation des compétences.

Accroître l'employabilité est un des engagements pris par la direction de la **SNCF** dans le cadre de "la modernisation de son pacte social qui passe nécessairement par la gestion et l'anticipation des difficultés et des opportunités liées à l'allongement des carrières".

Pour les entreprises du panel, la formation représente un facteur essentiel pour développer l'employabilité des salariés.

Pour **Adecco**, la formation est un axe fort de la politique RH. Pour 2014, le groupe affiche l'ambition de dispenser trois jours de formation en moyenne par an et par collaborateur.

Pour **Areva**, "maintenir et développer l'expertise des salariés fait partie des priorités du groupe".

L'employabilité est donc bien ressentie par ces grands groupes comme ressortant de leur responsabilité sociale. Reste à vérifier que les **actes suivent les mots**. ●



Cyril Parlant

Avocat spécialisé en droit du travail responsable du pôle droit de la formation chez Fidal

Entretien professionnel : combien ça coûte ? Combien ça rapporte ?



Nicolas
Pasco

Consultant senior
droit et politique
de formation
professionnelle

Cabinet Boumendil
& Consultants
Groupe Amnyos

La loi du 5 mars 2014 constitue un marqueur fort dans le champ du dialogue entre employeur et salarié autour du projet professionnel. Si nombre d'outils issus de cette réforme ont fait l'objet d'une littérature abondante et d'un suivi statistique, aucun chiffre n'est disponible s'agissant des entretiens professionnels.

De nombreuses questions en suspens

Les questions soulevées sont pourtant nombreuses : quelle articulation possible ou souhaitable entre entretien professionnel et entretien d'évaluation ? Quel interlocuteur désigner pour mener à bien ces entretiens ? Quel type d'action de formation valoriser dans l'état des lieux récapitulatif à réaliser tous les six ans ? Quelle définition donner à la "progression salariale" visée par l'état des lieux récapitulatif... ? Indépendamment des questions d'organisation et de stratégie qui ont été au cœur des débats, c'est la **question de l'éventuelle sanction** prévue par l'article L. 6315-1 du Code du travail qui a, dans un premier temps, retenu l'atten-

tion des entreprises. Au-delà de ce texte applicable à compter de 2021, les tribunaux sanctionnent déjà les entreprises sur la base du non-respect par l'employeur de son obligation de formation visant l'adaptation au poste de travail et le maintien dans l'emploi.

Si l'entretien professionnel a été souvent abordé sous le seul angle de "obligation/sanction", il n'en reste pas moins que les entreprises doivent garder à l'esprit qu'il est avant tout un outil puissant au service de leur pilotage stratégique des RH.

Des résultats non garantis

Pour autant, les garanties d'un dialogue fructueux dans l'entreprise autour du projet professionnel restent incertaines. Certes, le respect du versement à l'Opcv d'une somme correspondant à l'abondement supplémentaire au CPF d'un salarié lorsque celui-ci n'a pas bénéficié suffisamment de mesures de sécurisation de son parcours au cours d'une période de six ans peut faire l'objet d'un contrôle de l'inspection du travail ; certes, les représentants du personnel

sont associés au bilan chiffré de réalisation des entretiens professionnels ; certes, la non-réalisation des entretiens peut donner lieu à sanction ; mais au final, rien ne garantit que les entretiens mettront à jour les besoins en compétences des salariés et donneront des perspectives quant aux leviers à actionner pour accompagner les évolutions souhaitées.

Même lorsqu'ils sont formellement conduits dans les entreprises, rien ne garantit que les entretiens professionnels produisent des résultats qualitatifs et exploitables. De surcroît, la question de l'implication des managers constitue une des clés de réussite des entretiens, au même titre que l'exploitation de ces entretiens par les entreprises. On le voit aisément, si l'entretien professionnel n'est pas intégré à une politique RH ou à une démarche de GPEC, il sera très difficile de le faire vivre.

Les perspectives

Les évolutions en cours dans le champ de la formation devraient néanmoins conforter la place de l'entretien profession-

nel parmi les outils en soutien des trajectoires professionnelles et inciter à enrichir le contenu de ces entretiens.

L'ouverture des droits à la formation pour l'actif constitue une avancée, mais à quoi servira un compte personnel de formation si les conditions ne sont pas créées dans l'entreprise pour permettre aux salariés de rester en veille par rapport à leur projet professionnel et d'exprimer un souhait d'utilisation des heures de CPF en lien avec leur évolution professionnelle ?

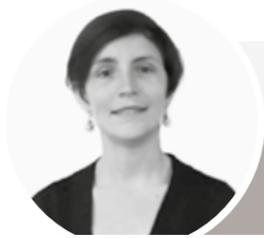
Les progrès considérables réalisés par les neurosciences (et encore peu pris en compte par les entreprises), la digitalisation croissante de la formation conduiront certainement à ouvrir un champ de dialogue nouveau au cours de l'entretien, notamment s'agissant des modalités d'apprentissage privilégiées par le salarié ou jugées les plus pertinentes compte tenu de son profil et de la réalité de son travail.

La réflexion engagée autour de la qualité en matière de formation, combinée à la recherche

croissante d'une mesure des résultats et impacts des actions de formation conduites, devrait être l'occasion d'enrichir le dialogue sur ces sujets entre manager et salarié au cours de l'entretien professionnel. Le lien entre travail, compétences et formation pourrait ainsi être davantage exploré dans le cadre de ces entretiens.

Enfin, le renforcement du conseil en évolution professionnelle (CEP) obligera certainement à communiquer plus largement dans les entretiens professionnels autour de cet outil d'accompagnement qui peut s'avérer un complément utile pour mettre en œuvre le projet professionnel.

Nul doute que si la prochaine réforme de la formation ne traite pas directement de l'entretien professionnel, les questions soulevées par ce temps d'échange et de dialogue et la pertinence même d'un temps de réflexion autour des perspectives professionnelles des salariés demeureront au cœur des préoccupations des acteurs. ●



Émilie Deroo

Consultante et formatrice spécialiste en gestion prévisionnelle des emplois et compétences
Caraxo

L'investissement en capital humain... rêve, utopie ou réalité ?

Quelles sont les phases de conditions d'analyse de l'investissement en capital humain ? De l'intégration au départ, il existe six étapes. La formation peut et doit intervenir à chacune d'elles.

Étape 1 : l'arrivée d'un salarié

L'arrivée d'un salarié (stagiaire, demandeur d'emploi) se prépare et se poursuit après son entrée en entreprise. Trois grands moments demandent une attention toute particulière. Le premier est celui de la contractualisation avec la personne, sachant qu'au-delà d'un contrat de travail il est aussi possible de proposer un stage, une POE (préparation opérationnelle à l'emploi), etc.

Le deuxième moment est celui de l'intégration "culturelle": les valeurs de l'entreprise expliquées. Un tiers des recrutements ne dépassent pas la période d'essai du fait d'une mauvaise intégration culturelle. Enfin, troisième moment : l'intégration "professionnelle" ou la technicité "comprise". C'est l'adaptation du salarié aux fondements du poste.

Étape 2 : la qualification du salarié

La qualification du salarié consiste à lui permettre d'être en mesure, de façon immédiate et individualisée, d'assurer les tâches et missions qui lui sont affectées. Il doit prendre conscience que son emploi est susceptible d'évoluer au regard des changements de technologie, d'organisation du travail... L'entretien annuel reste un des meilleurs moyens de s'assurer des premiers retours de son investissement.

Étape 3 : la progression professionnelle du salarié

Il est attendu d'un investissement qu'il soit toujours plus rentable ! (Rêve, utopie ou réalité ?) Différents moyens permettent de l'envisager : élargissement des missions, élévation du niveau d'expertise, maîtrise d'un second emploi, changement d'emploi, de métier... L'entretien professionnel, à ce stade, répond à la fois à la possibilité d'envisager (ou pas) cette progression, mais également de faire un point sur les attentes du salarié. La phase A se finalise, d'une certaine façon, par le bilan à six ans (demandé par la législation), validant avec le salarié un cycle de vie professionnelle. La phase B est celle de la mise en œuvre d'un "capital social"

au service du développement du capital humain. Ce capital social s'associe à un niveau plus élevé de confiance, de coopération, d'engagement réciproque.

Étape 4 : le bien-être du salarié

Cette étape consiste à organiser un rapport à la qualité de vie au travail, source d'une construction d'un capital social incontournable à la réussite et pérennisation de l'investissement en capital humain. Parmi les thèmes abordés : l'égalité professionnelle, le droit à la déconnexion, etc.

Étape 5 : la transmission des savoirs du salarié

L'expertise repérée de certains salariés constitue un bienfait pour l'entreprise. En contrepartie, le risque de perdre ces salariés représente un danger. Pour cela, il convient de construire une démarche de transmission (sécurisée) de savoirs de ces salariés experts vers d'autres collaborateurs.

Étape 6 : la mobilité du salarié

Il existe trois façons d'appréhender la mobilité des salariés. Ils quittent l'entreprise (mobilité géographique externe), leur

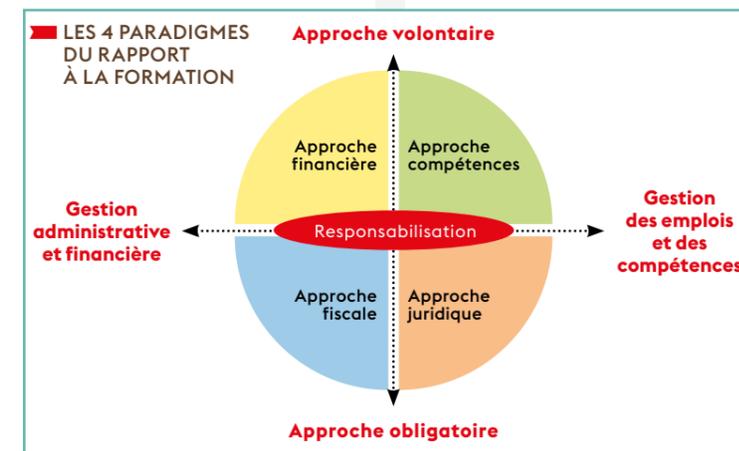
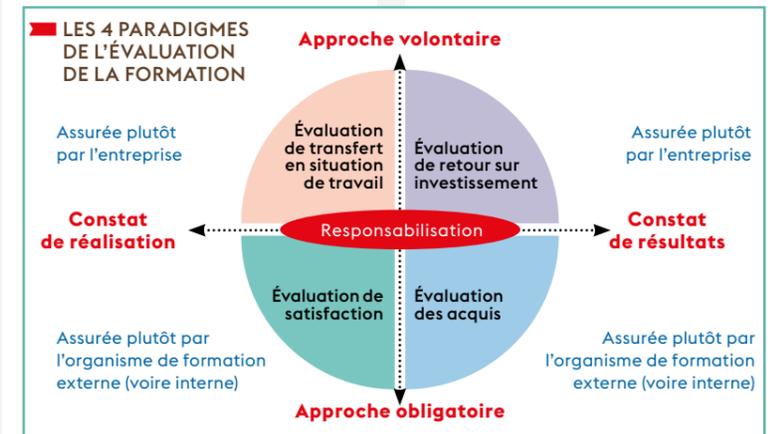
métier pour un autre au sein de la même entreprise, ou leur poste (mobilité géographique professionnelle). Il s'agit de repenser intégralement son emploi. Les départs doivent faire l'objet d'un suivi précis afin d'éviter la perte de l'investissement.

L'investissement en capital humain et la formation...

Le postulat consiste à souligner que la formation peut (doit) intervenir à chacune des étapes. Le travail consiste à repérer pour chacun des moments repérés, les actions à mettre en œuvre en répondant à deux grands principes : la volonté d'engager le processus de formation et l'obligation juridique qui s'y attache. Quatre grands paradigmes orientent l'entreprise dans son rapport à la formation.

... et son retour sur investissement

L'analyse de la mesure du retour sur investissement nécessite la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation sélective. La sélection des formations évaluées se fait selon les stratégies développées, les contextes spécifiques tels que le maintien dans



l'emploi ou les nécessaires adaptations au poste, etc., et vise particulièrement les indicateurs de performances.

Les informations de l'activité formation portées à la connaissance de la DRH, de la Daf et de la DG leur seront spécifiques aux actions de formation faisant l'analyse d'un retour sur investissement. ●



Philippe Bernier

Dirigeant de Caraxo consultant en droit et ingénierie de la formation



Sébastien Boterdael

directeur
du pôle politique
de formation
chez Sémaphores

La nouvelle réforme va-t-elle sonner l'heure d'une politique de soutien à l'alternance qui dépasse la question des circuits de financement et place l'entreprise au centre du système d'acteurs ? Tout en l'appelant à prendre ses propres responsabilités.

Si elle "bénéficie d'une sorte d'aura de sympathie distante, l'alternance, faute de définition, faute de principes clairement énoncés et partagés, est devenue un dispositif à la fois flou, complexe et peu susceptible d'appropriation commune". À en croire la centaine d'acteurs de l'alternance que nous avons récemment rencontrés, il semble que ce constat déjà ancien, formulé par Henri Proglia en 2009¹, reste d'actualité.

La plupart des freins à ce développement sont aujourd'hui bien connus (Igas, 2013, 2014 et 2015) : la multiplicité et la complexité des aides et exonérations, une gouvernance mal assurée, un encadrement complexe, un déficit d'image, un fossé trop grand entre la perception en amont et la réalité de l'alternance...

L'entreprise au cœur du développement de l'alternance

Ce sont d'ailleurs pas moins de **huit lois** qui sont venues ponctuer les cinq dernières années en vue de rénover le seul dispositif d'apprentissage. Mais malgré quelques mesures emblématiques, comme l'ouverture jusque 30 ans, ces textes se sont surtout focalisés sur les circuits de financement au détriment, peut-être, de chantiers plus qualitatifs (qualité de la pédagogie, dépassement des freins non financiers, place de la digitalisation...).

En tout état de cause, on aurait sans doute tort d'accorder trop de crédit au supposé "pouvoir magique" de la loi : les pratiques en matière d'alternance résultent d'interactions tortueuses où le prescrit ne joue *in fine* qu'un second rôle. Développer une alternance de qualité suppose ainsi de **mobiliser simultanément** des leviers financiers, organisationnels, culturels et pédagogiques. Or, ceux-ci répondent à des temporalités différentes et relèvent bien souvent d'acteurs distincts.

Parmi eux, néanmoins, gagnons que l'entreprise puisse (doive ?) assumer la place privilégiée qui est la sienne en vue de ce développement, et ce au-delà-des contraintes réglementaires actuelles ou à venir. En effet, il n'y a pas d'alternance sans mise en situation de travail

réelle. Cette évidence mérite d'être réaffirmée. Elle rappelle en cette période pré-réforme que l'entreprise doit non seulement être placée au centre des considérations du système d'acteurs qui gravitent autour d'elle, mais également qu'elle a ses propres responsabilités.

Mettre en place une politique d'alternance et soutenir l'entreprise ?

En tout premier lieu, faciliter le recours à l'alternance demande de réussir (enfin) la simplification administrative de sa gestion dans l'entreprise, éventuellement – même si le consensus ne semble pas exister à ce jour – par la création d'un **contrat d'alternance unique**.

D'autres pistes resteraient à étudier, notamment la refonte des mesures incitatives (principalement pour réduire la concurrence des stages) ou encore la recherche d'une meilleure adéquation entre la réglementation spécifique du travail des alternants et la diversité des organisations du travail.

Mais plus que ces évolutions normatives, c'est le soutien de l'entreprise à toutes les étapes de l'alternance qui gagnerait à être renforcé. En particulier pour les TPE-PME qui ne disposent pas de services RH. Face à une

difficulté, l'entreprise, qui bien souvent n'identifie comme solution d'appui ni la branche professionnelle ni le Conseil régional, renvoie intuitivement la charge de ses préoccupations à l'offreur de formation ou au CFA : or, ceux-ci, et même si beaucoup ont développé des pratiques remarquables, ne disposent pas toujours juridiquement de la compétence, et encore moins de moyens dédiés.

Les attendus, pour un opérateur de formation qui soit demain **un véritable partenaire** de l'entreprise, apparaissent d'ailleurs multiples : *sourcing* et aide au recrutement, cogestion des éventuels conflits avec l'alternant, accompagnement professionnel et social, individualisation des cursus par rapport aux besoins spécifiques de l'entreprise, formation et accompagnement des tuteurs...

Des entreprises impliquées dans le développement de l'alternance ?

Mais si la réglementation et le système d'acteurs se doivent de composer un environnement favorable, c'est bien l'entreprise qui demeure au cœur de l'alternance. Et se sont bien ses propres politiques RH et choix organisationnels qui vont conditionner l'efficacité de ce dispositif, qui doit

d'abord être démontré pour elle-même et pour l'apprenant.

Tout d'abord, ses **orientations RH** en la matière : relèvent-elles du strict respect des contraintes légales d'embauche en alternance, ou se prévalent-elles d'apporter une solution à des problématiques identifiées de l'entreprise (recrutement, fidélisation, recherche de compétences rares ou expertes...)?

Ensuite, les **moyens qu'elle libère** (notamment en temps) et les **modalités opérationnelles** qu'elle met en place pour une pédagogie de l'alternance de qualité : compétences du tuteur, organisation apprenante du travail, coordination entre séquence académique et mise en situation, organisation de la réflexivité, évaluation des acquis de l'alternant...

Ces décisions RH relèvent d'abord de la liberté de l'employeur. Dans la continuité des ordonnances de septembre 2018, les engagements structurants de cette politique pourraient néanmoins être discutés et formalisés dans le cadre d'un accord d'entreprise. ●



1. Promouvoir et développer l'alternance, voie d'excellence pour la professionnalisation. Rapport au président de la République. Henri Proglia, président directeur général de Veolia Environnement, novembre 2009.

Quelles sont les nouvelles opportunités du dialogue social dans l'entreprise en matière de formation professionnelle ?

Alors que l'obligation légale de dépense a été supprimée et que, formellement, le plan de formation n'existe plus, comment la formation professionnelle trouve-t-elle sa place dans le nouveau dialogue social d'entreprise instauré par les ordonnances dites Macron ?

La formation, objet du dialogue social

Les lois du 14 juin 2013 et du 17 août 2015 obligent les entreprises d'au moins 300 salariés à engager tous les trois ans, en lien avec les orientations stratégiques de l'entreprise, une négociation sur la gestion des emplois et des parcours professionnels, ce qui constitue indiscutablement une innovation. Parallèlement, le législateur **desserre l'étai de la consultation obligatoire** du comité d'entreprise sur le plan de formation : fini les trois réunions "spécifiques" annuelles et l'interminable liste des informations à fournir sous peine de voir s'abattre la sanction pécuniaire. Ce temps est révolu et la formation s'inscrit désormais dans deux des trois grands rendez-vous sociaux annuels instaurés par la loi Rebsamen. Fini donc aussi le plan de formation annuel et vive le **programme**

pluriannuel ! Ce que les représentants du personnel perdent en quantité d'informations et de réunions, ils le gagnent en qualité, puisque la formation s'inscrit dans les orientations stratégiques de l'entreprise.

La formation pourrait bien devenir un thème central de la négociation d'entreprise et, en tout cas, un laboratoire d'innovation sociale dans le cadre du **nouveau dialogue social** d'entreprise mis en œuvre par les ordonnances du 22 septembre 2017. Ce dialogue social peut se traduire en une approche méthodologique en trois temps : informer, consulter, puis négocier. Et pour que le dialogue soit fertile et la négociation efficace, il faut, d'une part, que le développement des compétences soit admis comme un investissement créateur de valeur pour l'entreprise et, d'autre part, comme un capital pour les individus.

Le co-investissement, objet de la négociation

Le co-investissement en matière de formation est une notion ancienne qui trouve son origine dans la réduction du temps de travail et qui consistait très simplement à "sortir" une partie du

temps de formation du temps de travail effectif pour regagner du temps productif. Le législateur distinguait alors subtilement les types de formation qui pouvaient se réaliser en dehors du temps de travail et celles qui ne le pouvaient pas.

Il s'agissait en fait d'un système "en réaction" à la réduction du temps de travail, mais qui ne s'inscrivait pas forcément dans une démarche de sécurisation des parcours professionnels. Aujourd'hui, les choses sont différentes et il faut repenser le co-investissement : d'une part, l'entreprise a une obligation (juridique, sociale et économique) de former et, d'autre part, l'individu doit être acteur de son évolution professionnelle, ce qui se traduit par une **coresponsabilité de l'employabilité**.

Par ailleurs, la notion traditionnelle d'action de formation explose sous l'effet de la digitalisation et des nouvelles formes d'apprentissage. On ne se forme plus (ou moins) par journée, en groupe, face à un formateur, mais sur son lieu de travail, chez soi avec son smartphone ou son PC sur des parcours de plus en plus **individualisés**. L'accord d'entreprise qui, faut-il le rappeler, primera dans la

grande majorité des cas sur l'accord de branches doit constituer le costume sur mesure du co-investissement formation dans l'entreprise.

Ensemble, les partenaires sociaux définiront les **modes** de formation retenus et mis à disposition des salariés, les **temps** qui sont consacrés ou dédiés à acquérir des compétences, la **valorisation** des acquis informels ou de l'expérience, les financements...

Le compte personnel de formation, un enjeu de la négociation

La rénovation attendue du CPF et des financements mutualisés plus difficiles à obtenir devrait inciter les entreprises à conclure des accords d'entreprise sur le compte personnel de formation, comme le prévoit l'article L. 6331-10 du Code du travail.

Un tel accord, qui peut inclure également un abondement de l'entreprise aux heures de formation des salariés destinataires identifiés, s'inscrit parfaitement dans une démarche de **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** : l'argent ainsi conservé (0,2 % de la masse salariale pendant trois ans) servira à financer des formations certifiantes ou qualifiantes au profit



Cyril Parant

Avocat spécialisé en droit du travail, responsable du pôle Droit de la formation chez Fidal

de populations identifiées (personnels non qualifiés, emplois menacés...).

Ce faisant, le CPF **change de nature** puisque, pendant la durée de l'accord, les salariés ne pourront utiliser leurs droits (mais ils continueront à en acquérir !). Au lieu d'être mutualisés en dehors de l'entreprise, les fonds sont mutualisés dans l'entreprise et fléchés au profit de catégories identifiées.

Paradoxalement, le droit personnel s'efface au profit du collectif. Un discours que devraient pouvoir entendre les organisations syndicales. ●

La fonction formation en entreprise est-elle en voie de disparition ?



Marc
Dennery

co-fondateur
et co-dirigeant
de C-Campus



1. C-Campus, Cahier des tendances 2018 : "Enquête au cœur des nouvelles pratiques de formation en entreprise". Pour se la procurer : info@c-campus.fr

La fonction formation en entreprise est profondément chahutée. Chez C-Campus, nous avons voulu en savoir plus, et nous avons mené l'enquête auprès de nos clients, prospects et partenaires¹. Nous avons recueilli des informations sur plus d'une trentaine d'entreprises. Le constat ? La fonction formation n'est pas en train de disparaître. Mais elle est à réinventer.

Alors que tous les experts s'attendaient à une baisse sensible des budgets formation, les entreprises que nous avons rencontrées nous ont affirmé l'inverse. Les investissements, au pire stagnent, et le plus souvent sont en légère progression. Surtout, le nombre d'heures augmente sensiblement. La raison : les transformations vécues par les entreprises créent de nouveaux besoins de formation.

Nouveaux enjeux pour le management avec notamment l'introduction des "méthodes agiles". Nouvelles façons de vendre. Le principe de "crosscanalité" nécessite des vendeurs ayant une meilleure connaissance produit. Et nouveaux outils et processus hautement digitalisés.

Lesquels génèrent une multitude de formations aux applis informatiques.

La digitalisation est partout, mais n'est pas tout !

Pour faire face à ces besoins accrus de formation, la fonction formation privilégie la digitalisation. Laquelle semble être au cœur de toutes les tendances. Ses effets sur la formation en entreprise sont bien plus importants que le simple remplacement de la formation présentielle par de l'autoformation à distance en e-learning. Ce digital learning-là est déjà dépassé, autant que le présentiel classique.

Le digital est global : digitalisation des contenus, de la relation pédagogique, de la gestion administrative... Il est à l'origine des transformations des usages et pratiques de formation.

L'apprenant fait l'objet de plus en plus d'attention

La fonction formation doit apprivoiser cette digitalisation et incarner ces nouveaux usages de la formation. La gestion planifiée et collective de la formation laisse

la place à une **gestion individualisée et permanente des apprentissages**. L'expérience apprenante se transforme. Le schéma classique du "Je suis inscrit par mon manager, je pars deux jours en stage et j'essaie d'appliquer en revenant" s'efface au profit d'un nouveau modèle où la formation est pensée comme un flux. Les offres de formation sur des plateformes en libre accès et le développement de la formation en situation de travail sont à l'origine de ce nouveau modèle.

Des fonctions formation à la fois plus centralisées et plus proches du terrain

Conséquence des évolutions précédentes, la fonction formation est réorganisée à travers un double mouvement, centripète et centrifuge.

Mouvement centripète : des équipes centrales resserrées et agiles

L'orientation prise par les grandes entreprises est de ne garder en central que quelques missions prioritaires :

— le pilotage et les évolutions du SIRH (système d'information de gestion des ressources humaines)/LMS (learning management system) de plus en plus souvent uniques ;

— le "pilotage" du centre de service partagé pour la gestion administrative des formations (car il est de plus en plus externalisé) ;

— le pilotage du studio de production de digital learning qui peut être soit interne, soit externe, soit les deux. Les entreprises se cherchent encore dans ce domaine ;

— les écoles de formations internes. Généralement, une école de management et, pour les plus grandes entreprises, une école par grande fonction (vente et relation client, école des métiers techniques, achat, finance...).

Mouvement centrifuge : une fonction formation plus proche du terrain

Parallèlement, il revient à la fonction formation de créer et d'animer des réseaux d'acteurs locaux de formation. La formation est le plus souvent une mission supplémentaire dans le cadre de la mission principale des managers et

experts. On les nomme tuteurs, formateurs terrain, formateurs techniques occasionnels, coachs internes, facilitateurs.

Ces acteurs de terrain (re)créent le lien absolument indispensable entre le collaborateur-apprenant et les ressources pédagogiques digitales à sa disposition. Ils adoucissent les effets parfois violents d'une individualisation de la formation mal maîtrisée. Ils sont la cheville ouvrière d'une formation à la fois "digitale et humaine".

Dans ce contexte, la fonction formation devient **plus experte, plus agile, davantage orientée apprenant**. Elle est organisée en réseau et non plus en "fonction support". C'est à cette condition qu'elle continuera à créer de la valeur et, par conséquent, résistera. ●

+ Pour aller plus loin...

consultez le blog de C-Campus : www.blog-formation-entreprise.fr ou le compte Twitter C-Campus : @ccampus

Les données au service du capital humain

La production de données connectées – la data – ne cesse d'augmenter. Comment peut-elle se transformer en atout pour le développement du capital humain dans les organisations ? Mises en perspective.

La révolution numérique bouscule toutes les entreprises, toutes les organisations, nous projetant dans un modèle qui reste à inventer. Des fonctions d'aujourd'hui vont disparaître ou se transformer, comme ont disparu au cours des révolutions techniques passées des métiers qui ont donné leur nom à certaines rues bucoliques de centres-villes.

Au cœur de cette mutation actuelle, **l'humain dans l'entreprise** : les perspectives sont telles que certains économistes explorent la piste de la société post-travail.

Et si, à l'image des révolutions passées qui ont chacune connu leur levier (l'écriture, l'édition, l'industrialisation...), le nouveau graal – l'exploitation de la data – s'avérerait un formidable appui au développement du capital humain dans les organisations ? C'est cette approche que nous avons

choisi d'argumenter pour dépasser les peurs, et nous projeter vers des solutions nouvelles, responsables et durables. Trois mises en perspective pour illustrer le sujet.

Big data : vecteur de collaboratif et de mobilité

Capitaliser, exploiter un grand nombre de données pour "vendre" des produits, des services, voire des idées, tout en tenant compte des particularités de chacun, cela interroge l'éthique. Manipulation et influence en sont les travers. L'impact du big data sur nos comportements d'achat n'est plus à démontrer. Mais ce n'est pas ce qui fonde la fonction RH.

Utiliser le big data pour mieux accompagner les collaborateurs dans la perspective de les **valoriser** et de **mobiliser** leur potentiel dans le cadre de la stratégie d'entreprise reste un enjeu insuffisamment développé dans les fonctions RH. Pourquoi ? Il millions de cadres français référencent l'ensemble de leur profil sur LinkedIn, si ce n'est dans l'éventualité d'être mis en relation, mobilisés et pour com-

muniquer sur leurs capacités ? Les entreprises gagneraient à canaliser cette masse de données dans le but de renforcer **l'agilité** de leurs collaborateurs.

Quand on sait que 70 % des opportunités de recrutement se font à partir d'un réseau de contacts, mais qu'à l'inverse, en majorité, les mobilités internes sont subies, n'y aurait-il pas intérêt à consacrer du temps collaborateur sur des projets transversaux, du partage d'expertise et d'expérience, sur du travail collaboratif ?

L'ère du big data permet d'"industrialiser" cette démarche sur une très large gamme de métiers et de collaborateurs, avec des impacts certains en termes de **fidélisation** et de **flexibilité** des collaborateurs. Les solutions de business intelligence RH, à l'image de ce que nous développons chez Edotplus pour faciliter le parcours collaborateur, délivrent les responsables RH de tâches à faible valeur ajoutée.

Par leur capacité à traiter des informations massives et complexes, elles **ré-enchantent** la relation RH-collaborateur et

recentrent la fonction sur le cœur du métier RH : révéler les talents, accompagner le progrès en compétence, optimiser la ressource fondamentale que constitue le capital humain.

Matching affinitaire : une question de ressenti ?

Le *matching* affinitaire facilite la **mise en relation** par internet. De Indeed à Bob l'emploi, force est de constater que si les initiatives se multiplient, le recrutement est un processus complexe dont l'automatisation montre certaines limites. C'est qu'on semble vite oublier la part de **ressenti**, cette première impression lors de l'entretien.

Il faut bien avouer que ce *matching* affinitaire reste en peine à cet égard. Est-ce à dire que cette technologie n'est pas mûre pour servir le capital humain ? Il semble qu'elle soit bien plus efficace quand la réponse au besoin n'est pas directement une personne. Elle mérite d'être valorisée pour du *matching* de formation, afin de faciliter l'adéquation offre-besoin, toute la gestion administrative des inscriptions et du suivi.

C'est aussi une excellente solution pour recentrer le travail des **conseillers en évolution professionnelle** sur l'échange et l'accompagnement des collaborateurs et de laisser aux intelligences artificielles de soin de faciliter les recherches, les comparaisons, le meilleur rapport qualité-prix et l'amélioration des taux de remplissage.

Comme l'illustrent ces différents exemples, mettre la data au service du capital humain est un choix déterminant. Terre d'innovation, la France dispose d'un tissu de *start-up* et d'initiatives en innovation RH qui investissent fortement le déploiement du capital humain. Il est temps d'accélérer la **pénétration de l'innovation** RH au sein des organisations pour fluidifier et faciliter les interactions, mieux accompagner les parcours, appuyer et redéployer les ressources, et valoriser ce qu'un automate aura du mal à remplacer : la polyvalence, la créativité, la qualité du relationnel. En somme, notre humanité. ●



Christophe Blondeau

Directeur général
chez Edotplus

www.e.plus

La formation pour relever le défi des enjeux sociétaux des TPE–PME rurales



Jonathan Emsellem

Directeur général
du Fafsea.

Le Fafsea est un Opcv-Opacif-Octa. Il possède un cadre d'intervention large, qui s'étend du monde agricole et rural à une vingtaine de familles associées. Il compte près de 150 000 entreprises adhérentes et a financé 8,1 millions d'heures de formation dans toute la France en 2016.

Les collecteurs des fonds de la formation poursuivent leur mue, des organismes de gestion qu'ils étaient à de véritables accompagnateurs pour leurs adhérents. Illustration avec le Fafsea, Opcv, Opacif et Octa des salariés des entreprises du monde agricole.

La future réforme de la formation et de l'apprentissage place les entreprises et les individus au cœur de l'économie de la connaissance pour améliorer la compétitivité et sécuriser les parcours professionnels. Face à l'importance du chômage structurel en France, aux secteurs en tension, aux mutations technologiques et aux enjeux sociétaux qui les accompagnent, anticiper les besoins territoriaux en compétences devient crucial. Prendre le virage de formations innovantes, également. C'est pourquoi, en tant qu'acteur majeur de la formation professionnelle pour la production agricole et une vingtaine d'autres secteurs, le Fafsea joue, plus que jamais, un rôle essentiel.

Quels enjeux ?

Les exploitations agricoles – pour ne citer qu'elles – font face à de nombreux risques sectoriels. Leur modèle économique est fragilisé. Les agriculteurs se

trouvent dans l'obligation d'améliorer leur compétitivité dans un environnement toujours plus concurrentiel.

D'un côté, et on le voit bien à travers les récents États généraux de l'alimentation, les consommateurs réclament une meilleure sécurité alimentaire, c'est-à-dire des produits sûrs, sains et contrôlés. De l'autre, les agriculteurs doivent prendre en compte les risques environnementaux et climatiques, l'exigence croissante de la biodiversité et de la préservation des ressources naturelles, mais aussi gérer le bien-être animal dans un contexte de taille croissante des élevages. Ils doivent également s'adapter continuellement à l'évolution des nouvelles technologies et du numérique (robots, objets connectés...) qui permettent d'économiser l'eau, les traitements, la main-d'œuvre, mais représentent en contrepartie un investissement lourd.

Or, la fonction première du chef de petite exploitation est de produire. Dans ce contexte de risques croissants, cela devient chaque année de plus en plus difficile et chronophage.

D'autres secteurs relevant du Fafsea – jardins et espaces verts, jardineries-graineteries, fleuristeries, animaleries, industries et

commerces en gros de vins, cidres et spiritueux, instituts de recherche agronomique et de développement durable, parcs et jardins zoologiques privés, etc. – sont soumis, eux aussi, à des enjeux de taille, qu'il convient de relever en partie à l'aide de la formation et de l'emploi qualifié.

Répondre aux besoins des TPE, massivement présentes parmi les adhérents

La mission du Fafsea est d'éviter que les 149 000 entreprises adhérentes – dont 95 % sont des TPE de moins de 10 salariés – accumulent du retard dans la formation de leurs salariés, passent à côté des vrais enjeux pour leur propre survie à terme et, en définitive, ne restent pas viables et compétitives. "Alors qu'il faut détecter et anticiper en permanence l'évolution des métiers et les besoins en compétences et qualifications, les petites entreprises n'ont pas le temps de prendre en main la gestion de leur politique de formation", souligne la présidente du Fafsea, Christiane Lefevre.

La plupart n'en ont souvent pas les compétences (diagnostic RH, gestion prévisionnelle des compétences territoriales, plan de formation). "Il faut aussi aller

chercher sur le terrain les 815 000 salariés qui relèvent du Fafsea pour les inciter à se former et à suivre gratuitement un conseil en évolution professionnelle lorsque cela s'avère nécessaire, observe Christiane Lefevre. Notre organisme apporte son soutien aux entreprises et à leurs salariés, sur le terrain."

Un avis partagé par Jérôme Despey, secrétaire général : "Je ne vois pas dans nos secteurs qui d'autre que le Fafsea pourrait faire office de service formation de remplacement." Les TPE n'ont la plupart du temps pas de responsable des ressources humaines ou de formation. "Avec ses quarante-cinq ans d'accompagnement des petites entreprises et sa proximité au sein des territoires, l'expertise du Fafsea est reconnue et développée" pour les très petites entreprises, depuis la phase de recrutement jusqu'à l'expertise pour répondre aux besoins de sécurisation des salariés, d'évolution professionnelle et de gestion des compétences et qualifications.

Des initiatives tournées vers l'accompagnement

Le Fafsea s'est toujours montré innovant. Au nombre de ses réalisations, l'Adema (Accès des demandeurs d'emploi aux

métiers agricoles), l'AEF Emploi (Accompagnement de l'effort de formation), qui aide les TPE à recruter des salariés en les formant en interne en début de contrat, et l'AEF Maintien dans l'emploi, destiné à maintenir des salariés en poste en cas de circonstances exceptionnelles comme des difficultés économiques, climatiques, ou sanitaires.

"Nous contribuons à lutter contre la désertification du monde rural en préservant ses richesses, souligne Jérôme Despey. Nous mettons donc en œuvre dans les années à venir – pour les TPE mais aussi pour les PME – tous les moyens nécessaires à leur existence et à leur développement." Non accompagnées en GPECT (gestion prévisionnelle territoriale des emplois et des compétences) et sur les questions de ressources humaines pour former leurs salariés, les TPE et les PME du monde rural "ne pourraient pas faire face au monde de demain", insiste-t-il. Dans le cadre de la future réforme, les moyens doivent être à la hauteur des enjeux. ●

Vous avez des questions sur :

- le dispositif CléA ?
- le montage d'un projet d'expérimentation territoriale ?
- la professionnalisation de vos conseillers CEP ?
- les innovations pédagogiques ?
- l'activité des partenaires sociaux dans le champs emploi-formation ?

Nous avons des réponses à vous apporter !

Venez rencontrer et échanger

avec les experts du Copanef et du FPSPP,

sur leur stand, du 31 janvier au 2 février 2018

à l'Université d'hiver de la formation professionnelle

de Biarritz !



www.paritarisme-emploi-formation.fr



www.fpspp.org

Projets Erasmus+

SE PRÉPARER AU BREXIT

Vincent Joseph, chargé de mission
Europe et international à Centre Inffo

Quelles seront les conséquences du Brexit pour les projets Erasmus+ comprenant un partenaire britannique ? Les conseils sur les éventuelles difficultés à anticiper fluctuent en parallèle de l'évolution des négociations entre le gouvernement de Theresa May et la Commission européenne.

1 ACTIVITÉS 2018 : RIEN NE CHANGE

Pour les projets en cours, liés aux appels à propositions 2016 et 2017, aucune difficulté ne devrait entraver leur bon achèvement. Les contrats de subvention s'appliqueront donc dans les conditions initialement prévues, que les organismes britanniques soient partenaires ou coordinateurs. ●

2 À PARTIR DE 2019 : DES PRÉCAUTIONS À PRENDRE CONCERNANT LES MOBILITÉS

L'agence Erasmus+ France Éducation Formation a publié en octobre 2017 une foire aux questions dédiée au Brexit. Elle recommandait pour les projets 2017-2019 d'effectuer toutes les mobilités prévues à destination du Royaume-Uni en 2018, sans attendre 2019. En effet, une incertitude existe concernant les conditions futures d'entrée dans ce pays et les visas qui pourraient

être exigés, une fois celui-ci sorti de l'UE courant 2019. Concernant la participation d'organismes britanniques aux consortiums répondant à l'appel à projets 2018, celle-ci restera possible... tant que le Royaume-Uni demeure membre de l'Union européenne. Les conseils de l'agence française faisaient donc état d'un risque de non-éligibilité aux subventions qui pourrait survenir en cours de projets, en fonction des conditions de sortie du Royaume-Uni de l'UE. Ce problème semble depuis avoir été réglé : l'agence Erasmus+ pour le Royaume-Uni assure désormais que la participation de partenaires britanniques pourra être garantie jusqu'au terme de la programmation actuelle, années 2019 et 2020 incluses, à la suite d'un engagement pris par le gouvernement britannique en décembre 2017. ●

3 AU-DELÀ DE 2020 : INCERTITUDES SUR L'APRÈS-BREXIT

Le Royaume-Uni pourra-t-il participer après 2020 à Erasmus+ en tant que pays membre du programme, à l'instar de la Norvège ou de l'Islande ? Cette hypothèse, la plus favorable pour le maintien des échanges avec l'Europe des étudiants et personnels éducatifs, est conditionnée aux résultats des négociations globales sur le Brexit, en particulier sur la délicate question de la liberté de circulation. ●

D'INFOS

Page dédiée et foire aux questions sur le site Pénélope de l'agence Erasmus+ France Éducation Formation : www.erasmusplus.fr/penelope/brexit.php
Page dédiée sur le site de l'agence Erasmus+ pour le Royaume-Uni : www.erasmusplus.org.uk/brexit-update



Formations express QU'EST-CE QUE LE MICRO LEARNING ?

Mireille Broussous, journaliste à Centre Inffo

Le micro learning consiste à délivrer aux apprenants un contenu de formation très ciblé dans des séquences de trois à quatre minutes. Ces formations express sont disponibles sur smartphone ou tablette – plus rarement sur le poste de travail – ce qui leur permet d'être accessibles tout le temps et n'importe où. Les acteurs du micro learning soignent le graphisme et les interfaces afin de rendre les contenus attractifs et proposent souvent aux apprenants des jeux, des quiz, des points à gagner, des niveaux à atteindre sur le modèle des jeux en ligne. L'objectif du micro learning est



LE MARCHÉ DU MICRO LEARNING CONNAÎT UN FORT DÉVELOPPEMENT

“Le micro learning n'est plus dans sa phase expérimentale, il connaît un fort développement”, explique Matthieu Le Vasseur, co-fondateur de la start-up Sparted, créée voici trois ans. Cette jeune pousse compte déjà une centaine de clients, principalement des grandes entreprises, appartenant à tous les secteurs d'activités. Le succès du micro learning tient à son faible coût si on le compare au e-learning, et permet de rentabiliser par des actions de formations courtes les investissements réalisés dans les plateformes et systèmes de gestion de l'apprentissage.

d'inciter les salariés à revenir le plus fréquemment possible sur l'application. Pour maintenir l'intérêt, il est préférable que les séquences de formation ne soient accessibles que durant une période précise.

➤ À quels besoins de formation répond le micro learning ?

La start-up Sparted propose aux entreprises des formations en ressources humaines et *soft skills* (management, sécurité, hygiène, prévention du harcèlement au travail, etc.), en communication interne, des formations “métier” avec une forte dimension technique destinées notamment aux opérateurs ainsi que des formations à la vente (connaissance des produits de l'entreprise, techniques de vente, etc.). “En fait, il n'y a pas vraiment de limitations car c'est l'entreprise qui intègre le contenu”, précise Matthieu Le Vasseur, président cofondateur de la jeune pousse.

➤ Quel sont les avantages du micro learning ?

Il peut être utilisé seul, précéder une formation en présentiel afin de lui donner plus d'impact ou au contraire la suivre afin de renforcer l'ancrage mémoriel. Le micro learning permet de guider le salarié dans sa formation en fractionnant les connaissances à acquérir. Par ailleurs, il rend possible la formation simultanée de tous les salariés d'un service, d'un métier ou d'une filiale, ce qui leur permet de parler le même langage. Enfin, une entreprise se rend compte rapidement de l'intérêt des salariés pour une formation dispensée en micro learning : lorsqu'ils sont satisfaits, ils retournent quotidiennement sur l'application ; dans le cas contraire, ils l'abandonnent. De quoi éventuellement corriger le tir. ●

Stratégie nationale de santé DE NOUVEAUX OBJECTIFS POUR LA FORMATION DES SOIGNANTS

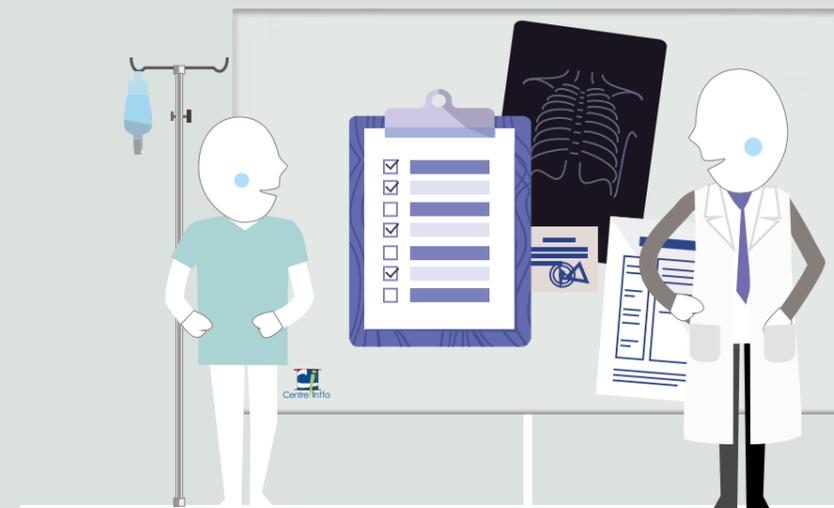
Valérie Michelet,
juriste à Centre Inffo

Faire “progresser les compétences des soignants tout au long de leur vie professionnelle”, tel est l'un des objectifs affichés par la nouvelle stratégie nationale de santé (SNS) pour la période 2018-2022.

Prenant acte de la nécessité de “prendre soin de ceux qui soignent”, la nouvelle stratégie nationale de santé (définie par le décret n° 2017-1866 du 29 décembre 2017) porte le principe d'une indispensable actualisation régulière des compétences des soignants, via une politique de formation continue adaptée aux nouvelles caractéristiques de l'activité, des prises en charges et des techniques. Les professionnels doivent pouvoir accéder à une offre de formation continue de “haut niveau et sans risque de conflit d'intérêt dans les contenus”.

Cette offre doit :

- correspondre à des priorités de santé publique ;
- être conçue, pilotée et validée avec les représentations et ordres professionnels et les autorités sanitaires ;
- permettre de développer une culture professionnelle partagée entre les différentes professions. Enfin, le financement des formations doit être assuré de manière incitative, équitable et transparente. La SNS prévoit donc en conséquence sur la période 2018-2022 :
- de consolider et assurer la promotion du DPC (Développement professionnel continu) ;



➤ d'adapter le contenu des formations aux priorités de santé publique, aux évolutions importantes des spécialités et à l'émergence de nouveaux métiers, en incluant les enjeux liés à la transformation numériques, à la robotisation, à l'intelligence artificielles et aux innovations en santé et les compétences complémentaires nécessaires aux professionnels de santé dans l'exercice de leur métier (management, gestion de projet, etc.) ;

➤ développer de manière progressive et pertinente, en s'inspirant, notamment, de modèles déployés à l'étranger, des modalités de re-certification des compétences à même de garantir la qualité des pratiques et la confiance des usagers dans leur système de santé. À côté de ces objectifs affichés en matière de formation continue, la SNS prévoit aussi d'adapter la formation initiale des professionnels de santé, sociaux et médico-sociaux. ●

LE CADRE DE LA POLITIQUE DE SANTÉ EN FRANCE

La stratégie nationale de santé prévue par l'article 1^{er} de la loi du 26 janvier 2016 relative à la modernisation de notre système de santé, constitue le cadre de la politique de santé en France. Elle est définie par le gouvernement et se fonde sur l'analyse dressée par le Haut Conseil de la santé publique sur l'état de santé de la population, ses principaux déterminants, ainsi que sur les stratégies d'action envisageables.

Décret n° 2017-1866 du 29 décembre 2017 portant définition de la stratégie nationale de santé pour la période 2018-2022, Journal officiel du 31 décembre 2017.

➤ D'INFOS www.droit-de-la-formation.fr/vos-rubriques/actualites/actualite-juridique

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



Sessions de formation

PRESTATAIRES DE FORMATION : bien savoir utiliser le digital

Le digital prend de la vitesse et devient incontournable pour tout organisme de formation : c'est maintenant un outil d'organisation, de communication, de formation. Pour aider les professionnels à bien maîtriser ses différentes fonctionnalités (digital marketing, plateformes e-learning, multimodalité, Mooc, mobile learning, robotique, etc.), Centre Inffo organise plusieurs sessions de formation dédiées :

Intégrer le numérique pour développer son organisme de formation. Les 26-27 mars ou 3-4 octobre 2018

FOAD : exploitez les outils et ressources numériques dans vos pratiques de formation

En présentiel (7-8 mars et 6 avril 2018) et à distance (16 mars, 22 mars et 28 mars)

FOAD : concevoir et animer un parcours de formation multimodal avec l'appui du numérique

En présentiel (25-26 juin et 14 septembre 2018) et à distance (6 juillet après-midi, 12 juillet matin et 5 septembre matin). ●

+ D'INFOS contact.formation@centre-inffo.fr
www.centre-inffo.fr/produits-et-services/sessions-de-formation/

Site Actualité de la formation TÉLÉCHARGEZ VOTRE INFFO FORMATION

Abonnés, savez-vous que vous pouvez télécharger votre magazine d'information sur la formation, depuis notre site **Actualité de la formation.fr** ? Il suffit de choisir l'onglet *Inffo formation*, puis *Télécharger*.

Vous obtiendrez **le dernier numéro**, avant même de le recevoir par voie postale, mais pourrez aussi télécharger ou retélécharger **tous les anciens numéros**, jusqu'au... 865, ce qui nous conduit tout de même au 1^{er} novembre 2014. De quoi intéresser les documentalistes, étudiants et historiens de la formation !

Bon à savoir : les abonnés du *Quotidien de la formation*, eux, ont accès libre sur ce même site Actualité de la formation.fr à une énorme base d'articles, injustement méconnue : car tous sont là, depuis le n° 1, au printemps 2004. Quelque 40 500 références... ●

+ D'INFOS www.actualite-de-la-formation.fr

Enquête Centre Inffo

L'ACHAT DE FORMATION PAR LES ENTREPRISES EN 2017 ET LES TENDANCES 2018

Pour la cinquième année consécutive, Centre Inffo publie son enquête annuelle sur les pratiques des entreprises en matière d'achat de formation.

Parmi les grandes tendances observées auprès de 140 entreprises (dont 66 % ont plus de 50 salariés), retenons ces évolutions notables.

L'entretien professionnel s'affirme comme une valeur sûre pour définir la politique de formation de l'entreprise.

Les formations restent majoritairement dispensées en présentiel, mais les **formations multimodales** progressent.

La **formation-action** devient la modalité pédagogique privilégiée, et **la personnalisation** des formations est en demande forte.

Les modalités **informelles et non formelles** d'apprentissage progressent.

Les formations **"cœur de métier"** sont une priorité affirmée, quel que soit le public, et les formations en lien avec le **numérique** montent en puissance.

Concernant la relation acheteur-prestataire, **la consultation de gré à gré** reste la modalité d'achat prioritaire.

La logique de **fidélisation** des prestataires ne se dément pas.

La confiance dans **l'avis des pairs** est déterminante pour le repérage d'un prestataire de formation.

Des *verbatim* recueillis auprès des répondants illustrent les pratiques et logiques des entreprises. ●

+ D'INFOS À télécharger sur le site www.centre-inffo.fr • contact.formation@centre-inffo.fr suite

Unow

EN 2018, DEVENIR UN LABORATOIRE D'INNOVATIONS RH

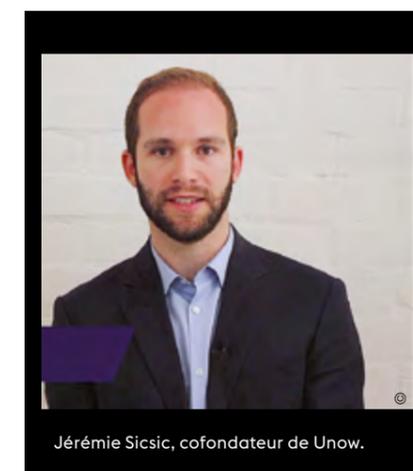
Unow, organisme de formation professionnelle en ligne depuis 2013, se réorganise pour favoriser une **"dynamique de formation constante et permanente"**.

Les concepteurs et formateurs de la jeune pousse

se sont installés dans les locaux d'une ancienne maison d'édition. Unow y a mis en place le **"nomadisme"** pour ses 40 salariés. Du fondateur au stagiaire, aucun bureau n'est attribué. Et des espaces dédiés à l'apprentissage sont accessibles à tous. Unow se veut testeur de toutes les innovations du secteur. *"Il est aujourd'hui essentiel de*

permettre un apprentissage permanent à ses collaborateurs, pour favoriser leur épanouissement dans l'entreprise, pour amplifier leur productivité et garantir leur employabilité", souligne Jérémie Sicsic, cofondateur de Unow.

Autre décision relative aux ressources humaines : depuis le 1^{er} janvier, les salariés ont connaissance des montants de rémunération de chacun, pour **"garantir des critères objectifs et mesurables de progression, basés notamment sur la montée en compétence"**. Un simulateur de rémunération pour tous les candidats sera en outre bientôt accessible sur le site internet de Unow. ●



Jérémie Sicsic, cofondateur de Unow.

+ D'INFOS
www.unow.fr

Et si vos présentations étaient plus interactives ?

Collaboration Visuelle
Le nouvel outil pour des réunions impactantes.

contact@evenium.com Paris / San Francisco 01 47 70 15 06 www.evenium.com

Afdas UN DISPOSITIF D'APPUI-CONSEIL RESSOURCES HUMAINES



Le directeur général de l'Afdas,
Thierry Teboul.

À la demande du Syndicat national des espaces de loisirs, d'attractions et culturels (Snelac), l'Afdas propose un nouveau dispositif d'appui

en gestion des ressources humaines aux entreprises de moins de 20 salariés de la branche des loisirs. Des prestataires sélectionnés les aident à identifier leurs pratiques, à piloter leur activité en anticipant leurs besoins de recrutement, à développer les compétences de leurs équipes. Cet appui-conseil RH est structuré en quatre phases, du pré-diagnostic au suivi du plan d'actions, sur une durée maximum de cinq jours. Un conseiller de l'Afdas (l'Opca, l'Octa et l'Opacif des branches de la culture, de la communication, des médias et des loisirs) peut être sollicité par le prestataire, notamment pour le financement des actions de formation. La prise en charge financière de l'Afdas "est totale et sans impact sur les budgets annuels de formation", grâce aux contributions conventionnelles de branche et à des cofinancements régionaux. ●

+ D'INFOS

www.afdas.com

Région Sud LE FUTUR CAMPUS RÉGIONAL APPRENTISSAGE

À la CCI Nice Côte d'Azur, une présentation du futur Campus régional apprentissage a eu lieu le 15 janvier.

Aboutissement d'un projet lancé en 2013, il ouvrira de façon échelonnée à partir de 2020. Sur 24 000 m², le site proposera à 2 000 alternants des formations allant du CAP à l'école d'ingénieurs, au sein de la technopole Nice Méridia et de l'Éco-Vallée Plaine du Var. Le site comprendra une centaine de studios pour les séjours des alternants. Sur le budget total de 84 millions d'euros, la Région Sud (nouveau nom de Provence-Alpes-Côte d'Azur) cofinance le projet à hauteur de 24,4 millions, et le Programme d'investissements d'avenir (PIA) apporte 15,3 millions. Au nombre des opérateurs de formation partenaires : le Cési, l'Université Côte d'Azur, les Campus des métiers et des qualifications. ●



Le projet de Campus régional apprentissage.

+ D'INFOS

www.cote-azur.cci.fr

Kedge et Afnor Compétences PARTENAIRES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ENTREPRISE

Afnor Compétences, la filiale formation et conseil du groupe Afnor, a fait appel à l'école de commerce Kedge pour conduire une étude sur le rôle de la fonction qualité, sécurité, environnement (QSE) dans la transformation digitale des entreprises. Cette étude a été menée au sein des clubs Parcours croisés d'Afnor Compétences, qui réunissent des décideurs. Des ateliers ont été organisés durant six mois et dans neuf villes en France auprès d'une centaine de dirigeants. En complément, une enquête en ligne va être menée sur Parcourscroises.com. Kedge déploie des formations sur mesure pour les entreprises aux niveaux national et international. ●

+ D'INFOS

www.parcourscroises.com ● <https://kedge.edu>



Ici, on explore, on décrypte,
on accompagne

Innovations pédagogiques,
montée en compétences,
réforme en cours, compétitivité...

www.ruedelaformation.org

@rue2laformation



France université numérique LANCEMENT DES FORMATIONS EN LIGNE "TPE-PME : LE NUMÉRIQUE, C'EST TOUT DE SUITE"



Catherine Mongenet,
directrice de France
université numérique.

Depuis bientôt un an, France université numérique (Fun) et cinq Opcas de branche (Fafih, Opcabaia, Opcalim, Unifaf et Uniformation), avec le soutien de la Direccte Île-de-France, travaillent ensemble à la conception et la diffusion d'une formation en ligne destinée à accompagner les TPE-PME dans leur transformation digitale. Cette formation est désormais ouverte aux inscriptions sur Fun Corporate, et sera diffusée à

trois reprises entre mars et juin 2018. Les dirigeants ou salariés d'une petite entreprise qui souhaitent développer leurs compétences numériques peuvent s'inscrire gratuitement – si leur TPE-PME relève d'un des cinq Opcas. ●

+ D'INFOS

www.formation-tpepme.fr

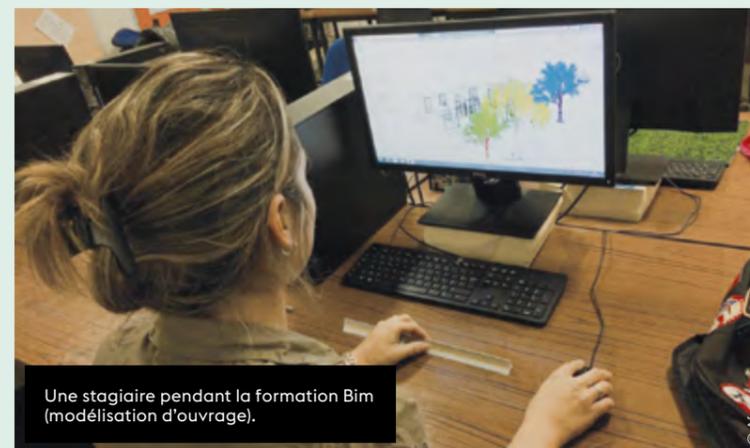
Agence universitaire de la francophonie RENFORCER L'EMPLOYABILITÉ DES JEUNES

Six projets consacrés à l'insertion professionnelle et à l'employabilité seront soutenus par le réseau international Agence universitaire de la francophonie (AUF) en 2018. Ils seront portés par des Universités du Vietnam et du Laos. L'appel à projets auquel elles ont répondu s'inscrit dans la Stratégie 2017-2021 de l'AUF, selon laquelle chaque établissement d'enseignement supérieur et de recherche membre du réseau doit inscrire l'employabilité et l'insertion professionnelle dans son plan de développement. ●

+ D'INFOS

www.auf.org

- AFPA -



Une stagiaire pendant la formation Bim (modélisation d'ouvrage).

L'AFPA TESTE UNE FORMATION DE COORDINATEUR BIM DANS LE SUD DE LA FRANCE

Le secteur du bâtiment est en passe de se convertir à une nouvelle méthode de travail collaborative : le Bim, *building information modeling* (modélisation d'ouvrage). Les grandes entreprises l'utilisent déjà. Mais pour les TPE, l'Afpa à Toulon et à Toulouse expérimente une formation.

David Aussillou

Avec le développement du numérique, l'un des emplois d'avenir dans le bâtiment est celui de coordinateur des différents corps de métier sur un chantier. Cet expert est chargé de la modélisation numérique en 3D d'un projet, de sa construction jusqu'à sa livraison. Cette maquette est ensuite enrichie par les différents corps de métier du chantier. Ce poste exige des compétences très précises. "Il est donc temps de créer une qualification, assure Jean-Marie Quintard, directeur régional de l'Afpa en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Pour gagner du temps, nous le faisons à travers un dispositif d'incubateur." Lancé le 18 décembre dernier, un premier test doit durer dix mois.

Deux autres suivront. Seize entreprises à Toulon et à Toulouse participent à l'opération. Les candidats à une formation Bim sont "des techniciens du bâtiment, ou des techniciens supérieurs, explique Virginie Thuilier, chef de projet de formation Bim au sein de l'Afpa. Toutes les entreprises et bureaux d'étude d'exécution sont concernés." L'Afpa veut d'abord s'assurer de la réelle demande des entreprises pour ce métier de coordinateurs Bim. Pour ce projet, elle travaille donc avec Constructys, l'Opcas du secteur de la construction, et la Fédération du bâtiment. D'ici un an et demi, cette formation devrait être ouverte dans toute la France. ●

BIM MANAGER OU COORDINATEUR BIM, DES NOUVEAUX MÉTIERES

Nabil Ben Youssef n'aime pas être appelé Monsieur Bim. Agé de 25 ans, cet ingénieur de Vinci Construction préfère le titre de Bim Manager. L'expression *building information model* pour nommer l'industrialisation des métiers du bâtiment vient des États-Unis. Le premier cursus de formation en France a été lancé par le Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB) en 2014. D'autres écoles ont suivi, comme l'ESTP (École spéciale des travaux publics) dont Nabil Ben Youssef est sorti en 2016. Avant d'être embauché par Vinci à Nice, ce jeune ingénieur a suivi un master spécialisé. "Au début de ma formation, je n'y connaissais rien, confie-t-il. Lors d'un stage où j'apprenais à faire des synthèses de plans 3D, j'ai eu envie de trouver un moyen d'automatiser ce travail." Lorsque la maquette numérique d'un projet de construction est conçue, toutes les données sont saisies une seule fois. "Chaque mur, chaque plancher ou chaque plafond possède sa « carte Vitale », explique Nabil Ben Youssef. Cela évite des erreurs, à condition d'être très rigoureux." Et exige aussi une attirance pour l'informatique. "Au début, cela peut faire peur à certains artisans du bâtiment, reconnaît Nabil Ben Youssef. Mais c'est le cas déjà avec des logiciels comme Autocad. Il y a encore des plombiers qui font des plans à la main. Il y aura toujours des réfractaires..." ●

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** 1808PO

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 2018)

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 >

PREMIERS INNOV'TROPHÉES : LES RICHESSES DES 98 DOSSIERS DE CANDIDATURE

Dans le cadre de leur mission nationale de promotion du développement de la formation et de l'orientation, le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels et le Copanef, en partenariat avec Centre Inffo, organisent la première édition des Innov'Trophées. À l'approche des résultats, Inffo formation vous livre les premiers enseignements.

Nicolas Deguerry

LA SOLUTION

QUI ?

Le Copanef et le FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels), en partenariat avec Centre Inffo

QUOI ?

Les Innov'Trophées pour soutenir l'innovation en formation

POURQUOI ?

Améliorer les processus d'accès à la qualification et à l'emploi

COMMENT ?

Des innovations de toute nature, notamment pédagogiques, organisationnelles et partenariales

QUAND ?

1^{er} février 2018, remise des Innov'Trophées à Biarritz, dans le cadre de l'Université d'hiver de la formation professionnelle

Pour dresser un bilan d'étape de la première édition des Innov'Trophées, Inffo formation s'est tourné vers Christian Janin, président du jury.

Destiné à récompenser l'innovation en formation, l'événement s'inscrit dans une volonté portée par le FPSPP, le Copanef et Centre Inffo de soutenir les porteurs de projets innovants et de valoriser des pratiques, méthodes, outils ou expériences qui s'inscrivent dans le cadre des politiques de formation.

Pourquoi est-ce nécessaire ? *"Qui n'innove pas reproduit des formes, des contenus et des pratiques qui, manifestement, ne répondent plus aux besoins, ni des salariés et des demandeurs d'emploi ni de l'économie"*, estime Christian Janin. Ainsi, après avoir développé la qualité de l'offre de formation, les partenaires sociaux voient dans les Innov'Trophées l'occasion d'*"activer la construction de nouvelles offres et réponses aux usagers"*.

Les trophées seront décernés ce 1^{er} février 2018 à Biarritz dans cinq catégories : alors que les trois premières abordent l'innovation en formation sous l'angle de l'apprenant, de l'entreprise et de l'organisme de formation, la quatrième combine ces trois dimensions à l'échelle de la seule région Nouvelle-

Des porteurs de projet lors du lancement de l'initiative Innov'Trophées, le 6 juin 2017.



Aquitaine, hôte de la 15^e Université d'hiver de la formation professionnelle ; la cinquième et dernière catégorie, portée par Centre Inffo et l'agence Erasmus+ France Éducation & Formation, récompense les projets à dimension européenne.

Des innovations plus ou moins transférables

Le décompte officiel fait état d'un total de 98 dossiers de candidature, dont 84 associés aux trois premières catégories. Premier enseignement, les candidatures sont inégalement réparties, avec une majorité de dossiers (52), rattachés à la catégorie des actions présentées par les prestataires de formation. Un résultat, sinon souhaitable, au moins logique, selon

LES CINQ CATÉGORIES DES INNOV'TROPHÉES



Christian Janin qui estime que Centre Inffo et le FPSPP ont globalement atteint leur cible.

Ce qui est moins le cas pour les branches professionnelles et les réseaux syndicaux, comme en témoigne le nombre de dossiers plus réduit (14), reçus dans la catégorie Entreprises. Pour Christian Janin, si tous ont présenté un réel intérêt à l'exception de trois ou quatre dossiers classés *"hors sujet"*, tous ne s'inscrivaient cependant pas dans une dimension suffisamment transversale pour être transférable et généralisable.

"Beaucoup de dossiers sont manifestement innovants dans la structure qui les porte, mais pas dans le système", précise-t-il. Filtrés à l'aune de ce critère, ce sont finalement quelque vingt-cinq candidatures qui sont apparues comme potentiellement lauréates.

Poids du numérique

Les Innov'Trophées viennent aussi confirmer une tendance lourde qui associe spontanément innovation et numérique, au point que la dimension technologique n'a pas même constitué un *"facteur discriminant"* aux yeux du jury, explique Christian Janin.

Ce réflexe, qui s'observe dans d'autres champs que celui de la formation, n'est pas critiquable en soi dans la mesure où le numérique est effectivement porteur d'innovation à la faveur des nouveaux usages qu'il génère. Pour autant, Christian Janin ne manque pas de souligner qu'il convient de *"s'attacher*

à vérifier si les outils technologiques et leur mise en œuvre répondent correctement et effectivement aux besoins réels des personnes et de l'économie". Par ailleurs, et si l'analyse des dossiers atteste d'un recours massif aux technologies numériques, certaines candidatures n'en témoignent pas moins d'innovations appuyées sur d'autres leviers, ainsi que le suggère l'article 1 du règlement des Innov'Trophées, selon lequel l'innovation *"n'est pas que technologique, mais aussi sociale, organisationnelle et financière"*. À cet égard, le deuxième facteur d'innovation est, selon le président du jury, lié aux problématiques d'individualisation et de modularisation des parcours, dans un souci d'adaptation aux publics les plus éloignés de la formation.

Sans dévoiler les lauréats, que nous vous présenterons dans le prochain numéro, conclusion provisoire avec cette appréciation exprimée par Christian Janin : *"Les dossiers démontrent que les acteurs du système ont intégré le changement culturel souhaité par les partenaires sociaux dans leur accord national interprofessionnel de décembre 2013, visant à privilégier l'acquisition et la reconnaissance des compétences, y compris dans leur dimension transversale, donc transférable"*.

Amplifiée par la réforme en cours, cette nouvelle donne devrait sans aucun doute trouver un nouvel écho lors de la prochaine édition des Innov'Trophées. ●



Le président du jury, Christian Janin, ancien président (CFDT) du Copanef.

Innover pour trouver des réponses qui n'existent pas aujourd'hui"



SALLY-ANN MOORE
DIRECTRICE DES CONFÉRENCES
DU SALON LEARNING
TECHNOLOGIES

Parcours

1980-1986

recherches technico-économiques à l'Institut américain Battelle, à Genève.

1986-1996

directrice européenne pour le service de formation client de Digital Equipement.

2000

création du salon eLearnExpo à Paris.

2018

rachat de la marque par le britannique Closer Still Media. Première édition de Learning Technologies France.

“LES LEARNING TECHNOLOGIES DOIVENT SE RECENTRER SUR L'APPRENANT”

Le salon Learning Technologies est organisé tous les ans en janvier à Paris. Les technologies éducatives, qui connaissent en France un fort développement, doivent se recentrer désormais sur l'apprenant, en s'adaptant davantage à leurs besoins.

Propos recueillis par Mireille Broussous

Les entreprises sont-elles convaincues de l'intérêt du e-learning ?

Oui et non. Ce que l'on constate, c'est que le support du e-learning, le LMS (*learning management system*), ne les satisfait pas pleinement. Tout d'abord parce qu'elles ne parviennent pas à l'installer facilement et que des problèmes de compatibilité se posent avec leur système d'information.

Par ailleurs, la motivation des apprenants n'est pas toujours au rendez-vous. Il faut dire que les entreprises ont eu tendance, au tout début, à utiliser le e-learning pour diffuser des formations obligatoires liées, par exemple, à l'évolution de la réglementation, tout en s'assurant *via* des systèmes de contrôle intégrés que les salariés les avaient bien suivies ! Tout cela a été maladroit. Elles ont privilégié leur intérêt sur celui des salariés.

Enfin, l'utilisation du LMS a longtemps été purement et simplement “descendant”. Une poignée d'experts dispensaient leurs connaissances aux autres salariés de l'entreprise. Les entreprises ont mis du temps à construire des environnements collaboratifs de travail.

Quelles leçons les acteurs du LMS ont-ils tiré de ces débuts ?

Les concepteurs de LMS se recentrent désormais sur l'apprenant, en mettant au point des systèmes plus intuitifs et en développant ce que l'on appelle l'“*adaptive learning*”. Ils se focalisent donc sur les besoins de la personne et c'est essentiel, sinon les apprenants se détournent de la formation en ligne.

Juste un exemple : lorsqu'on cherche à utiliser Excel, on a, en général, besoin d'en connaître



La simulation donne aux apprenants un droit à l'erreur et c'est essentiel”

certaines fonctionnalités, mais pas de les connaître toutes. Il faut donc que le LMS soit capable de distinguer quelles sont les fonctionnalités utiles dans le métier qu'exerce la personne et d'adapter l'offre de formation.

Personnaliser l'offre de formation, c'est le grand chantier du e-learning...

Oui. Les acteurs ne peuvent se contenter de proposer de simples combinaisons de modules de formation qui ne sont pas centrés très précisément sur les besoins des salariés. Ce qui intéresse les apprenants, ce n'est pas de gagner en compétence, mais de gagner en performance. Ce sont deux choses bien différentes.

Cela suppose que les LMS relient entre elles les compétences nécessaires pour accroître la performance de chacun, et soient capables de proposer au bon moment les bonnes formations. Ce n'est pas simple d'un point de vue technique, mais c'est essentiel. Cornerstone OnDemand [éditeur de LMS] s'attaque à cette problématique. D'autres, comme CrossKnowledge avec le logiciel TeamShift, choisissent d'apporter des solutions aux problèmes concrets des salariés en se spécialisant sur la gestion de projet.

Comment évoluent les contenus de formation destinés à la France ?

Dans la plupart des pays, les salariés sont très sensibles à la qualité graphique des formations en ligne. Pour les Français, ce qui est primordial, c'est l'actualisation des données, leur mise à jour est donc essentielle.

Par ailleurs, on connaît, dans l'Hexagone, une explosion des Mooc [cours en ligne ouverts] mais ils sont un peu paresseux, plus proches des cours magistraux que de la formation à proprement parler.

En revanche, certains acteurs, comme Woonoz ou OpenClassrooms, se concentrent sur des systèmes permettant de mettre en place la pédagogie inversée, qui implique que les apprenants étudient le cours chez eux et viennent pratiquer

en classe. C'est une façon de s'attaquer à un vrai problème, non pas celui du savoir, mais de l'utilisation de ce savoir dans des situations précises.

Quelles sont les autres tendances ?

La simulation se développe à toute vitesse. Et pour cause, avant, il fallait 1 000 heures de développement pour créer une heure de cours. Désormais, c'est beaucoup plus rapide et rentable. Du coup, l'apprentissage *via* la simulation ne se cantonne plus aux secteurs de l'aérospatial, de l'aviation, du nucléaire ou de la chirurgie, il s'étend à de nouveaux secteurs comme l'agroalimentaire, le bâtiment... La simulation donne aux apprenants un droit à l'erreur et c'est essentiel, quand la moindre faute dans le “monde réel” engendre des dépenses considérables.

Désormais, il existe aussi des logiciels de simulation légers, adaptés aux smartphones, comme Mobile Practice. Ce dernier permet, notamment, de s'exercer à la vente en situation réelle, c'est-à-dire de créer des jeux de rôle et de peaufiner ainsi son discours commercial, avant de recueillir les commentaires de ses collègues ou de sa hiérarchie. C'est simple et pas très onéreux.

De toute façon, acheter des paquets de logiciels ne sert à rien si les entreprises ne sont pas accompagnées dans la mise en œuvre. ●

EN MODE “RATTRAPAGE” ?

Le e-learning connaît en France depuis deux ans une croissance d'environ 15%. “L'Hexagone est en mode *rattrapage*”, explique Sally-Ann Moore. Le nombre de visiteurs sur le salon Learning Technologies, qui s'est tenu à Paris ce mois de janvier 2018, a augmenté de 30% par rapport à l'année dernière. Quant au nombre d'exposants, il est passé de soixante dans les années 2000 à cent trente en 2018. Les jeunes pousses sont de plus en plus nombreuses – elles étaient quinze cette année, contre huit l'an dernier – et se positionnent sur des marchés de niche.

LE ZOO DE BEAUVAL CRÉE SON ACADÉMIE DE CUISINE

Afin de former et de recruter des commis de cuisine pour ses hôtels-restaurants, une activité en plein essor, le parc zoologique de Beauval, situé dans le Loir-et-Cher, a créé son académie. Cette initiative a mobilisé plusieurs dispositifs et plusieurs acteurs dont le Fafsea, l'Opca du secteur agricole et rural, auquel adhèrent les parcs et jardins zoologiques privés.

Estelle Durand

Sur 40 candidats, douze ont été retenus pour intégrer la première promotion de la Beauval Académie.



“La réussite d'un tel projet tient en grande partie à l'implication des tuteurs”

Il s'agit de six personnes qui ont suivi assidûment la formation en alternance de la Beauval Académie, pour décrocher un CAP cuisine. À la fin de cette formation, certaines personnes issues de cette première promotion se verront peut-être proposer un poste au sein des hôtels-restaurants du parc zoologique de Beauval, qui a été initiateur de cette académie.

Le ZooParc de Beauval est le site touristique le plus fréquenté de la région Centre-Val de Loire. Ses 10 000 animaux, dont le couple de pandas qui a donné naissance à un petit cet été – une première en France – ont attiré 1,5 million de visiteurs

en 2017. L'entreprise familiale est aussi un acteur important sur le marché de l'emploi. En 2017, son effectif dépassait les 500 équivalents temps plein. Dirigée par Rodolphe Delord, fils de la fondatrice, elle compte 270 salariés permanents. En haute saison, jusqu'à 700 personnes y travaillent. Et surtout, ses projets l'amènent à renforcer continuellement ses effectifs.

“En 2018, nous prévoyons de créer 300 postes dont 130 pour nos hôtels et restaurants”, indique Sophie Delord, directrice des ressources humaines du ZooParc de Beauval. Au sein de l'entreprise, l'hôtellerie-restauration est une activité en plein essor. Ses trois établissements emploient 250 personnes dont des saisonniers. Et un quatrième site est en cours de construction.

“Nous recevons de nombreuses candidatures pour les métiers en lien avec les animaux et pour les postes de logistique et maintenance. En revanche, pour nos activités hôtelières, les recrutements s'avèrent plus compliqués”, explique Sophie Delord. L'entreprise fait face à plusieurs problématiques. L'hôtellerie-restauration fait partie des secteurs en tension, particulièrement dans la région Centre-Val de Loire. “Les diplômés préfèrent travailler dans des établissements situés à la mer, à la montagne ou à l'étranger”, indique la DRH. Par ailleurs, malgré une capacité d'accueil qui atteindra les 1 000 couverts cette année, le parc zoologique ne fait pas partie des employeurs vers lesquels se tournent spontanément les candidats à un poste dans la restauration.

Un parcours spécifique

Pour recruter des cuisiniers, le parc zoologique a recours à l'apprentissage, une formule intéressante, selon l'entreprise, mais ne répondant pas

entièrement à ses besoins. “Apporter un accompagnement de qualité à des jeunes pendant deux ans représente un engagement important au sein d'une brigade de 35 cuisiniers. Par conséquent, nous n'embauchons que deux ou trois apprentis en CAP par an”, précise Sophie Delord. Pour renforcer ses capacités de recrutement, l'entreprise s'est tournée en 2016 vers son Opca qui l'a conseillée dans la mise en place d'un parcours de formation destiné à des demandeurs d'emploi et personnes en reconversion.



Sophie Delord, directrice des ressources humaines du ZooParc de Beauval.

Pour ce faire, le Fafsea a mis en œuvre plusieurs dispositifs. Le parcours de la Beauval Académie a débuté par une période de préparation opérationnelle à l'emploi individuelle (POEI) de trois mois (de novembre 2016 à janvier 2017), suivie d'une formation en alternance de douze mois (de février 2017 à janvier 2018) dans le cadre d'un contrat de professionnalisation. “Un autre dispositif – le compte personnel de formation – a été mobilisé pour une personne en CDI ayant intégré la formation”, précise Marie-Hélène Degage, conseillère formation du Fafsea.

Formation dispensée par le Gréta Loir-et-Cher

“L'Académie étant ouverte à des personnes sans qualification ou expérience particulière, nous avons demandé aux candidats de nous envoyer des présentations vidéo afin d'évaluer leur savoir-être et leur appétence pour le métier”, explique Sophie Delord. Sur 40 candidats, douze ont été retenus après entretien de motivation et test d'aptitude. Finalement, six personnes sont allées au bout de la formation débouchant sur un CAP cuisine. Les cours qui se sont déroulés en partie dans les établissements du zoo de Beauval

La formation en alternance préparant au CAP cuisine a été dispensée par le Gréta Loir-et-Cher.



ont été dispensés par le Gréta Loir-et-Cher. Pour l'entreprise, le bilan s'avère satisfaisant. “L'alternance favorise la transmission de savoirs et permet de préparer les candidats à nos méthodes de travail, aux rythmes de nos activités et à la variété de nos prestations, selon la DRH, mais la réussite d'un tel projet tient en grande partie à l'implication des tuteurs.” Et à la capacité d'investissement de l'entreprise.

Les coûts pédagogiques – 50 000 euros – ont été financés par l'Opca, mais le parc zoologique a pris en charge les salaires des alternants. Malgré une aide de la Région Centre-Val de Loire (10 649 euros au titre du dispositif Cap emploi-formation), le budget reste conséquent. “Nous ne sommes pas loin des 100 000 euros”, précise Sophie Delord. La DRH n'exclut pas de réitérer l'expérience, mais se laisse un peu de temps pour cela. “Dans le cadre de nos projets de développement, nous devons aussi mobiliser des ressources pour l'évolution des compétences de nos salariés”, précise-t-elle. Former pour recruter oui, mais pas au détriment des équipes en interne. ●



UNE COLLABORATION ÉTROITE ENTRE LES PARTIES PRENANTES

Créer une solution sur mesure intégrant différents dispositifs, comme la Beauval Académie, nécessite une bonne coordination, selon le Fafsea. “La capacité à répondre à une problématique très spécifique comme celle du parc zoologique de Beauval tient à la mobilisation de tous les intervenants sur le territoire”, constate Marie-Hélène Degage, conseillère formation de l'Opca. Le Fafsea est intervenu en tant que conseil au moment où la direction des ressources humaines était en pleine réflexion par rapport à ses problématiques de recrutement. L'entreprise a été chef de file du projet mais tous les acteurs concernés – Opca, Pôle emploi, organisme de formation et Conseil régional – ont travaillé de concert. “Pour qu'un tel projet voit le jour, il faut être en mesure de décloisonner les approches”, estime Marie-Hélène Degage.

LAURENT PASTEUR RÉINVENTE LA RETRAITE

Pour son dernier poste, Laurent Pasteur, 61 ans, a passé son premier diplôme post-bac. Un brevet professionnel de responsable d'exploitation agricole pour se lancer dans le maraîchage bio. Et si la retraite était une activité professionnelle comme une autre ?

Nicolas Deguerry



Faisce qui te plaît et fais-le bien. "Ces quelques mots, beaucoup les aurait oubliés sitôt prononcés, rattrapés par quelque sentiment d'urgence teinté d'inquiétude. Quand vous perdez votre emploi à 57 ans, ils

peuvent même sonner comme une provocation. Seulement voilà, si Laurent Pasteur se reconnaît une qualité, c'est "une capacité d'adaptation instantanée à tout changement".

Un coup d'œil à son CV ne peut que le confirmer : après une scolarité effectuée dans quatre pays différents et une bonne quinzaine d'établissements, c'est sans jamais accepter de s'installer qu'il déroule une carrière professionnelle jalonnée de succès et de postes à responsabilité dans la presse et la communication. Esquisse : fonceur côté face, volatile côté pile.

Aussi, et quand sa femme l'enjoint à, véritablement, considérer l'éventail des possibles, il décide de saisir l'opportunité. Et devant une retraite qui se fait de plus en plus proche, se met à réfléchir à ce qu'il souhaiterait faire de cette future liberté. Classique ? À ceci près qu'il renverse aussitôt la situation : "Plutôt que d'attendre la retraite pour faire ce que je veux, je vais professionnaliser cette activité."

"À votre âge..."

On peut ici lui reconnaître une deuxième qualité sous la forme d'un certain culot : lui, le Parisien de carrière habitué à gérer les plus grandes entreprises de presse, se voit désormais à la tête d'une exploitation agricole en Limousin.

Il vous explique alors disposer d'un port d'attache familial en Haute-Vienne, avoir toujours eu une fibre écolo et désormais ressentir le besoin d'être physiquement et intellectuellement en contact avec la nature.



Fais ce qui te plaît et fais-le bien"

Déjà apiculteur amateur, il bâtit un projet de maraîchage bio dont il projette le développement jusqu'à ses 70 ans. Coup de Larzac ? Même pas. Il se souvient d'un chasseur de têtes qui, quinze ans plus tôt, lui avait déjà conseillé de ne pas chercher de travail salarié : "À votre âge, avec le bac pour seul bagage et un parcours jalonné de ruptures, vous ne trouverez pas."

Regrettant que bien des quinquas intériorisent la fin prématurée qui leur est promise, lui, refuse la fatalité et construit son nouveau projet professionnel, puisant son énergie dans le sentiment qu'une nouvelle vie commence. Curieux mélange d'assurance et d'humilité, il met alors tout son dynamisme à recueillir de l'information. CIDJ (Centre d'information et de documentation jeunesse), Pôle emploi, Apecita (Association pour l'emploi des cadres, ingénieurs et techniciens de l'agriculture et de l'agro-alimentaire), professionnels en activité, il ne néglige aucune piste. Avec la conviction que même si les gens en connaissent moins que vous, le simple fait qu'ils vous posent des questions vous pousse à structurer votre réponse.

Sa plus grande surprise ? Qu'on lui ait moins ri au nez que témoigné un réel intérêt : "Vous avez démontré que vous savez gérer une entreprise, c'est ce profil dont l'agriculture à besoin !" Nul doute que son expérience lui servira à atteindre son premier objectif : "Ne pas perdre d'argent..." ●

bio

1980-2014

fonctions de direction dans la presse et la communication

2015

brevet professionnel responsable d'exploitation agricole (BP REA) maraîchage, spécialisation plantes médicinales

2016

achat de terres, aménagement de locaux et tests de plantation

2017-2018

démarrage de l'exploitation

Formez plus et mieux, en dépensant moins

Optimiser votre plan de formation
Gérer efficacement les ressources
Garantir le respect du cadre réglementaire
Soutenir la stratégie d'entreprise

Une gestion optimisée de vos formations et de vos budgets



Training
Orchestra

Solutions
pour la Gestion de la Formation

www.training-orchestra.com
contact@training-orchestra.com



A LA TÉLÉVISION

Quelles sont les attentes des salariés dans une formation professionnelle ?

BFMTV Business, émission "Club Média RH"

Une table ronde d'experts en ressources humaines qui expliquent l'intérêt de se former du point de vue des salariés. Invités : Pascale Gérard, directrice de l'insertion sociale et des partenariats de l'Afpa, Farzine Fazel, *executive partner* du cabinet Capco, et Christian de Boissieu, économiste.

+ D'INFOS

Vidéo de 23 min. sur <http://bfmbusiness.bfmtv.com>



Anne et
Éric Fournier
Les Éditions
du Net, 2017

PUBLICATION

Je filme le métier qui me plaît Un déclic pour l'orientation

"Je filme le métier qui me plaît" est un concours pédagogique vidéo lancé voici dix ans afin de sensibiliser les jeunes aux différentes représentations des métiers et du monde du travail. Il est co-organisé par Euro-France Association et par Euro-France Médias. Cet ouvrage donne la parole aux candidats. Leur témoignage : "Vivre l'expérience, c'est avoir quelque chose de plus."

+ D'INFOS

www.jefilemetierquimeplait.tv
www.leseditionsdunet.com



François-Xavier
Marquis
L'Harmattan,
2017, 154 pages

PUBLICATION

Pensée ou intelligence artificielle ? De la stratégie à la formation, l'humain au cœur du numérique

Les technologies du numérique interviennent de façon transversale. L'auteur interpelle sur les enjeux humains et sociétaux du numérique, de la stratégie d'entreprise à la formation professionnelle.

François-Xavier Marquis est consultant et a effectué deux missions pour le gouvernement sur le rôle du numérique dans la formation. Il a notamment dirigé le Fafiec (Opca du numérique, conseil, ingénierie, étude) et est le cofondateur de Chambersign (autorité de certification de signature électronique des CCI).

+ D'INFOS

www.editions-harmattan.fr



Séquence vidéo
(durée 1 h 14) de
l'UODC (Université
ouverte des
compétences),
12 janvier 2018.

SUR LE WEB

Professionaliser un métier en évolution

L'UODC a invité Bruno Bertoli, chef de projet coordination et relations réseaux du FPSPP, pour témoigner de son expérience d'animateur de l'offre nationale de professionnalisation dans le réseau des Fongecif. Quelques points abordés dans la vidéo : comment agir pour que le service délivré par les professionnels d'un réseau soit d'un même niveau de qualité sur l'ensemble du territoire ? Que faire pour que la compétence de chacun soit la plus élevée possible ?

+ D'INFOS

www.uodc.fr/collectifs/video/v/video/professionnaliser_un_metier_en_evolution.html



METTEZ DE L'EUROPE DANS VOS PROJETS : RETROUVEZ ERASMUS + ET LA PLATEFORME EPALE À L'UHFP



UNIVERSITÉ D'HIVER DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DU 31 JANVIER AU 2 FÉVRIER 2018

+ 31 janvier

9h-12h30 :

Rencontre européenne d'experts de la formation des adultes avec EPALE

Allemagne, Belgique, France, Italie, Luxembourg, Pologne, Portugal.

+ 1^{ER} février

9h-10h30 :

Atelier 2 / La place des compétences transversales

- Mariela de Ferrari, experte AEFA
- Jean Vanderspelden, expert thématique EPALE
- Présentation par Sophie Alex-Bacquer, coordinatrice du projet Erasmus + « AT HOME » (valoriser les métiers de l'aide à domicile).

11h-12h30 :

Atelier 4 / RH et accompagnement des transitions numériques et écologiques

Découvrez les projets financés par Erasmus +.

14h15-15h45 :

Carte blanche

Erasmus + finance la formation professionnelle et associe les acteurs économiques : découvrez les différentes opportunités (mobilités, partenariats, alliances...).

16h15-18h15 :

Remise du prix Erasmus + Innov'trophées 2018 par Laure Coudret-Laut, directrice de l'Agence Erasmus+ France / Education Formation

Toute la journée :

Les RDV Experts

L'Agence Erasmus+ France Education / Formation répond à vos questions (entretien professionnel de 20 mn).

TOUT AU LONG DE L'UHFP

Le Stand

Vous souhaitez obtenir des réponses sur le programme Erasmus + et découvrir la plateforme EPALE ? Retrouvez-nous sur notre stand.

Le Lab UHFP

Évaluez vos compétences transversales avec l'AEFA.

Experts EPALE France

Échangez avec eux lors des ateliers et tables rondes.

#UHFP2018 #ErasmusPlus @ErasmusplusFR @EPALE_FR



www.ec.europa.eu/epale/fr
www.agence-erasmus.fr

ISQ

La marque
du professionnalisme
et de la qualité en
formation et en conseil
en management

OPQF • OPQCM

- Un certificat délivré par une instance indépendante et impartiale
- Une analyse globale qui prend en compte toutes les parties prenantes
- Des instructeurs, professionnels en activité, répartis sur tout le territoire
- La garantie de l'accréditation COFRAC



www.isqualification.com
info@isqualification.com
Tél. : 01 46 99 14 55

Qualification
des Services
Intellectuels **ISQ**