

P.26

Recherche & développement

LA DIMENSION À LA FOIS INDIVIDUELLE ET RELATIONNELLE DE L'ENGAGEMENT

P.32

Stratégie

LES CERTIFICATIONS, UN ACCÉLÉRATEUR D'ACQUISITION DES COMPÉTENCES LIÉES À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ?

P.42

Reportage

DENIS CRISTOL APPELLE À SE CONNECTER À L'INTELLIGENCE DU VIVANT

INFFO FORMATION

INFFO FORMATION

Le magazine des acteurs de la formation professionnelle N° 1092 • Du 15 au 28 février 2025 www.centre-info.fr



La 19^e édition de l'UHFP qui s'est tenue du 22 au 24 janvier 2025 à Cannes, a réuni 1 500 participants. Ateliers interactifs, conférences, *learning expeditions*, les échanges sur les stands et la participation active des professionnels ont illustré l'impact de cet événement.

Au cœur de la 19^e UHFP

LA FORMATION, LEVIER D'ÉMANCIPATION ET DE PERFORMANCE DURABLE



CCCA/BTP

PRÉSENTE

LES INITIALES DU BTP

Imaginer · Expérimenter · Partager

Rendez-vous le

Mardi 11 mars

9 h 00 à 17 h 00

CNIT Forest, Paris La Défense

Rencontres · Conférences · Ateliers · Salon



lesinitialesdubtp.fr

lesinitialesdubtp@ccca-btp.fr

Publié

Sommaire

19^e
UHFP
UNIVERSITÉ D'HIVER DE LA
FORMATION PROFESSIONNELLE



p. 2 **L'événement**

La Conférence permanente des organismes de formation : une nouvelle voix pour le secteur

p. 4 **L'essentiel**

p. 13 **À la une**

La formation, levier d'émancipation et de performance durable

p. 22 **Acteurs**

- Outre-mer : la formation des publics éloignés de l'emploi passe par l'individualisation
- De la nécessité de former des apprentis citoyens

p. 26 **Recherche & développement**

La dimension à la fois individuelle et relationnelle de l'engagement

p. 28 **Stratégie**

- Une offre plus segmentée au service de la transition écologique
- Transition écologique : sans déclinaison locale, pas d'effectivité !
- Les certifications, un accélérateur d'acquisition des compétences liées à la transition écologique ?
- La question des transitions professionnelles, angle mort de la loi de 2018

p. 36 **Innovation**

- Tomorrow Theory teste une "théorie intégrale de la compétence"
- Comment innover et se transformer sans se mettre en danger ?

p. 40 **Reportage**

- **Learning expedition** chez Fragonard : un parfum décidément durable
- Denis Cristol appelle à se connecter à l'intelligence du vivant

p. 44 **Iu, vu, entendu**

En deux MOTS

Durable

"La formation, levier d'émancipation et de performance durable", telle était la thématique de la 19^e Université d'hiver de la formation professionnelle, qui s'est déroulée du 22 au 24 janvier 2025 à Cannes. Le mot "durable" est souvent utilisé dans une perspective écologique, mais il prend son sens dans tous les cas. Apprentissage, CPF, VAE, CEP... sept ans après la réforme "Avenir professionnel", qu'en est-il de ces dispositifs-clés ? Fortes évolutions pour certains, ou bien stagnation, ces situations vont-elles perdurer ? Que va-t-il en advenir, à l'heure où les mots régulation et, surtout, économies, sont prononcés ? Débats et analyses dans ce numéro, en pages 13 à 21.

Rencontre

Pascale Romenteau, directrice générale de Centre Inffo, l'a souligné en clôture de la 19^e UHFP, le 24 janvier : "Le maître-mot qui illustre le mieux cette Université, c'est la rencontre. Elle est fortuite, elle est organisée, elle est inopinée, elle est inspirée, peu importe, elle est toujours fructueuse !" Cette édition a réuni 1 500 décideurs, professionnels des secteurs privé et public, chercheurs, pilotes de start-up ou acteurs historiques de la formation. Ce numéro spécial s'en fait largement l'écho ! "Au printemps 2026, a annoncé Pascale Romenteau, je vous invite à souffler les bougies du 50^e anniversaire de Centre Inffo. Et un peu plus loin, dans deux ans, on se retrouve, ici ou ailleurs, pour la 20^e Université d'hiver de la formation professionnelle."

La rédaction



Toutes les vidéos de la 19^e Université d'hiver de la formation professionnelle : <https://uhfp.centre-inffo.fr/> 2025



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 • **Directrice de la publication** : Pascale Romenteau • **Rédacteur en chef** : David Garcia • **Rédacteur en chef adjoint** : François Boltz • **Rédactrice-graphiste** : Sandy Brunel • **Rédacteurs** : Nicolas Deguery, Estelle Durand, Catherine Trocaquemé • **Collaborations** : Sophie Massieu, Christelle Monneret, Sarah Nafti, Raphaëlle Pienne • **Photographes** : Cindy Dupont, Nicolas Gavet, Christian Roy, Blaise Tassou • **Service commercial** : abonnements@centre-inffo.fr • **Commission paritaire** : n° 0625 G 82527 • **ISSN** : 2491-7761 • **Impression** : groupe Duplprint, 733, rue Saint-Léonard, CS 30011, 53101 Mayenne cedex • **Publicité** : régie FFE, Ingrid Dubocq, 01 40 09 68 47, ingrid.dubocq@ffe.fr • **Abonnement** : 250 € HT • **Vente au numéro** : 13 € HT.

EN MARGE DE LA 19^e UHFP

LA CONFÉRENCE PERMANENTE DES ORGANISMES DE FORMATION : UNE NOUVELLE VOIX POUR LE SECTEUR

Dans un contexte de mutations profondes et de contraintes budgétaires, les principaux réseaux d'organismes de formation et d'accompagnement se mobilisent pour créer une instance de dialogue et de propositions : la "Conférence permanente des organismes de formation". Une initiative née d'un besoin de réflexion approfondie.

Nicolas Deguerry



L'IMAGE

Cannes, le 24 janvier 2025. Partenaires et sympathisants de la Conférence permanente des organismes de formation célèbrent le lancement de la nouvelle instance de dialogue.

Entre baisse de la commande publique, suppression de dispositifs, évolution des financements et instabilité politique, nombreux sont les acteurs – du Synofdes¹ aux Urof² en passant par l'APapp³ et les CIBC⁴ –, qui ont ces derniers mois multiplié les alertes. Et ce sont ces quatre premiers réseaux, déjà rejoint par Catalys, opérateur du conseil en évolution professionnelle aux salariés et aux indépendants en Bretagne, Normandie et Pays de la Loire, qui ont profité de la 19^e Université d'hiver de la formation professionnelle pour officialiser le lancement de leur association.

Une réflexion sur l'avenir de la formation

Objectif de cette Conférence permanente née en octobre 2024 d'une décision des assemblées générales du Synofdes et de la fédération nationale des Urof ? Dépasser les réactions de court-terme pour construire une vision d'avenir. Avoir, au-delà de la défense des intérêts particuliers, une réflexion approfondie sur les mutations sociétales et leurs impacts sur la formation. "Ceux qui décident pour nous n'ont pas toujours l'information ni l'analyse nécessaire pour prendre les décisions les plus éclairées", commente Sophie Clamens, déléguée générale de la Fédération nationale des CIBC et membre du bureau du Synofdes. Fidèle à la ligne

des CIBC, elle n'imagine pas inscrire la Conférence permanente dans une logique d'opposition frontale et purement revendicative, mais voit dans le collectif une "source de propositions", convaincue que toute crise a ses "marges de manœuvre".

Approche décentralisée

Pour l'heure, la Conférence permanente qui se pense comme une "instance de dialogue, de plaider et de propositions au service d'une vision humaniste et inclusive de la formation centrée sur l'émancipation des personnes", expose Philippe Genin, président du Synofdes. Première échéance, la rédaction d'une charte d'engagement et de valeurs qui devrait être disponible courant février et à laquelle devront adhérer les membres actuels et futurs de la CPOF. Il le précise, l'association entend fonctionner en mode décentralisé en développant les échanges au niveau régional, en commençant d'ici à l'été par Provence-Alpes-Côte d'Azur. Pour David Cluzeau, délégué général du Synofdes et président de l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (Udes), l'ambition est ainsi de "créer des mécanismes de réflexion sur l'ensemble des territoires".

Un espace de dialogue

Du côté de la fédération nationale des Urof, c'est son secrétaire général, Grégoire Fraty, qui dit voir en la CPOF l'occasion d'"élargir le spectre des réflexions et de redonner élan et sens à nos pratiques et métiers". Dans un format qui rappelle la convention citoyenne pour le climat dont il a été membre, Grégoire Fraty voit dans la CPOF l'opportunité de "faire des auditions, d'aller rencontrer des réseaux, des experts, des sociologues, des économistes..., pour avoir des réponses aux questions que nous nous posons et que nous avons envie de poser aux politiques".

Engagés pour l'intérêt général

"Nous sommes tous soumis aux mêmes difficultés de pouvoir continuer à accompagner correctement nos différents publics avec des coupes budgétaires drastiques", rappelle Laurence Martin, déléguée générale de l'APapp. Mais "l'économie sociale et solidaire, ce n'est pas du social pour le social ; c'est du social au service des territoires, de la pérennité économique et d'une citoyenneté éclairée", plaide-t-elle. Manière de placer la Conférence permanente dans une logique d'intérêt général, portée par une diversité de structures qui partagent un même enjeu. "Aujourd'hui,

Grégoire Fraty, secrétaire général de la fédération nationale des Urof.



Laurence Martin, déléguée nationale de l'APapp (Association pour la promotion du label APP).



Philippe Genin, président du Synofdes.



Sophie Clamens, déléguée générale de la Fédération nationale des CIBC.



1. Syndicat national des organismes de formation de l'économie sociale.
2. Unions régionales des organismes de formation.
3. Association de promotion du label Atelier de pédagogie personnalisée (APP).
4. Centres interinstitutionnels de bilans de compétences.

on subit beaucoup mais, plutôt que subir, ajoute Grégoire Fraty, nous allons proposer, formuler des scénarios et contre-scénarios chiffrés, argumentés et étayés". Avec une réflexion de fond sur l'avenir du secteur, la CPOF entend ainsi porter la voix des organismes de formation auprès des décideurs politiques et des financeurs.

Prochaines étapes

Parmi les principaux chantiers à venir, David Cluzeau cite "la qualité de la formation, les financements de l'apprentissage, la question des dispositifs de reconversion et l'évolution du compte personnel de formation". En ligne de mire : "Les importantes échéances électorales de 2027..." Désormais rassemblés dans une sorte de think tank collaboratif de l'économie sociale et solidaire, les membres de la Conférence permanente devrait prochainement se doter d'une plateforme en ligne, "outil de travail et lieu d'expression". ●



Cour des comptes

LE PLAN D'INVESTISSEMENT DANS LES COMPÉTENCES N'A PAS TENU TOUTES SES PROMESSES



L'objectif premier du plan d'investissement dans les compétences (Pic), qui était de transformer de manière structurelle le système de la formation, n'a pas été atteint, pointe un rapport publié le 28 janvier par la Cour des comptes.

Estelle Durand

Un plan de financement de la formation professionnelle et de retour à l'emploi presque comme les autres. C'est ce qu'aura été le plan d'investissement dans les compétences (Pic), selon la Cour des comptes. Dans un rapport publié le 28 janvier 2025, l'autorité financière dresse un bilan très sévère du programme déployé à partir de 2018 par le gouvernement, dans le cadre de son Grand plan d'investissement. Malgré des moyens énormes – 14,6 milliards d'euros sur cinq ans – le Pic n'a pas atteint l'objectif initial de "transformation structurelle et globale" du système de

la formation préconisée par l'économiste Jean Pisani-Ferry. Dans le détail, le volet national du Pic, qui a mobilisé la moitié des crédits, a surtout servi à "préserver les dispositifs de droits communs préexistants", même si de nouveaux leviers d'accès à la formation et à la qualification ont vu le jour grâce à des appels à projets et à des expérimentations. L'autre moitié des crédits a été consacrée au volet territorial du plan, formalisé par des pactes signés avec les Régions. Ces "Pric" n'ont pas été suffisamment encadrés et articulés avec les actions menées au niveau national, estiment les magistrats de la Cour des comptes. Selon eux, ils n'ont été qu'une "réédition plus aboutie" du "plan 500 000" déployé en 2016-2017.

Des effets positifs sur la formation

Si les objectifs de transformation structurelle ont été abandonnés, le Pic a tout de même eu des répercussions positives au regard des priorités plus immédiates d'accompagnement des jeunes décrocheurs et des demandeurs d'emploi de longue durée. Les innovations portées par

le Haut-Commissariat aux compétences, encouragées dans les procédures d'achat des Régions et de France Travail, se sont traduites par une évolution des pratiques. "L'approche des conseillers emploi-formation et des formateurs, auparavant centrée sur une remise rapide à l'emploi par des formations courtes, a commencé à intégrer la nécessité de favoriser des parcours professionnels plus construits et adaptés, pouvant déboucher sur des emplois plus durables."

Des effets sur les parcours difficiles à mesurer

Malgré ces avancées, il reste un point noir : le manque de données sur l'impact qu'a pu avoir le Pic sur les publics cibles. Certes, les entrées dans les dispositifs de formation ou d'accompagnement ont fortement augmenté ces dernières années : elles sont passées de 801 000 en 2017 à 1,6 million en 2022. Le Pic à lui seul n'explique pas tout, selon la Cour des comptes, qui pointe aussi les effets du CPF que les demandeurs d'emploi ont pu mobiliser de façon autonome. Multiplication de dispositifs concurrents, objectifs imprécis, disparité des indicateurs de suivi... autant de facteurs qui compliquent l'évaluation du Pic.

Prévu initialement pour la période 2018-2022, le Pic a été prolongé d'un an avant d'être reconduit sur la période 2024-2027, dans une version moins ambitieuse. ●

D'INFOS www.ccomptes.fr/fr/publications/evaluation-du-plan-dinvestissement-dans-les-competences-pic

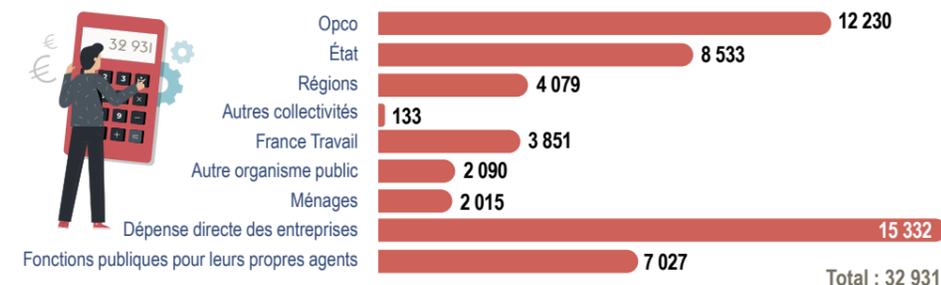


Chiffres-clés

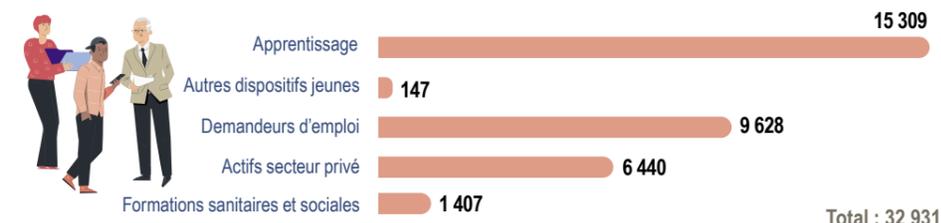
LA DÉPENSE NATIONALE POUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE ET L'APPRENTISSAGE

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/le-jaune-budgetaire-sur-la-formation-professionnelle>

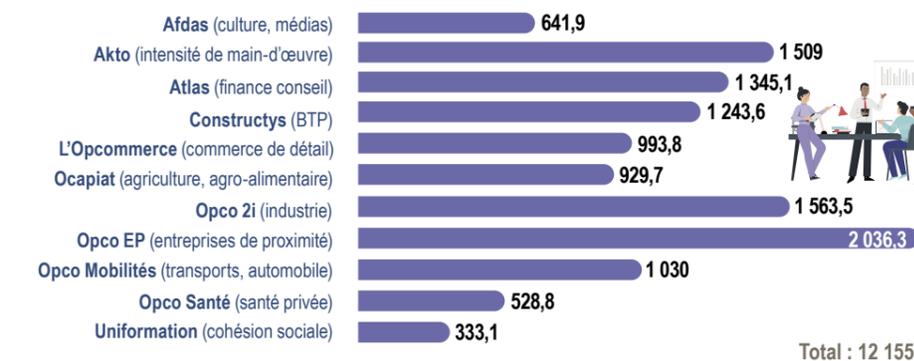
DÉPENSE NATIONALE PAR FINANCEUR FINAL (en 2023, millions d'euros)



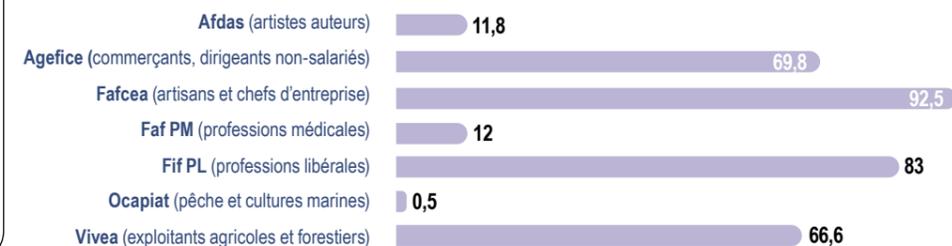
DÉPENSE NATIONALE PAR PUBLIC BÉNÉFICIAIRE (en 2023, millions d'euros)



LES FONDS GÉRÉS PAR LES OPCO (en 2023, millions d'euros)

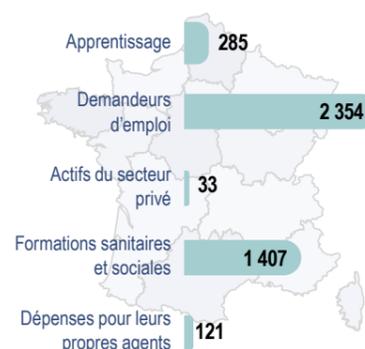


LES PRODUITS DE FORMATION DES FAF DE NON-SALARIÉS (en 2023, millions d'euros)

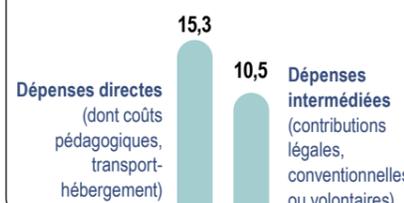


Selon les chiffres publiés dans le "Jaune budgétaire" (annexe au projet de loi de finances), en 2023, 55,3 milliards d'euros ont été consacrés à la formation professionnelle continue et à l'apprentissage. Hors dépenses directes des entreprises et dépenses des trois versants de la fonction publique pour leurs propres agents, cette dépense représente 32,9 milliards d'euros (31,8 milliards en 2022). Cet effort global comprend les coûts pédagogiques des formations, les dépenses de rémunération des stagiaires et les coûts d'investissement. Le chiffre d'affaires des organismes de formation était de 28,7 milliards d'euros. Le nombre de CFA en activité est de passé de 954 avant la loi de 2018 à 3 945 CFA certifiés Qualiopi début octobre 2024.

DÉPENSES DE L'ENSEMBLE DES RÉGIONS (en 2023, millions d'euros)



DÉPENSES DES ENTREPRISES (en 2021, milliards d'euros)





ADP Research NEUF TRAVAILLEURS SUR DIX ESTIMENT QUE LEUR EMPLOYEUR N'INVESTIT PAS ASSEZ DANS LEURS COMPÉTENCES

Une étude mondiale menée par ADP Research indique que seuls 3,8 % des travailleurs acquièrent de nouvelles compétences dans les deux ans suivant leur embauche. 24 % des travailleurs dans le monde (18 % en France) se disent tout à fait convaincus de posséder les compétences nécessaires pour accéder au poste supérieur dans un avenir proche, selon cette étude "People at work 2025", menée auprès de 38 000 travailleurs dans 34 pays, dont 1105 en France. Les 27-39 ans et les hommes sont les plus confiants dans leurs compétences. Les ouvriers des chaînes de production sont particulièrement mal lotis en matière de formation, puisque 9 % des hommes et 7 % des femmes se déclarent satisfaits

des opportunités de développement des compétences qui leur sont offertes. Cette étude mondiale révèle de grandes disparités de perception selon les zones géographiques d'origine. Les travailleurs du Moyen-Orient et d'Afrique sont les plus nombreux à estimer qu'ils disposent des compétences nécessaires pour accéder à un poste supérieur dans les trois prochaines années, suivis par ceux d'Amérique latine, d'Amérique du Nord, d'Asie-Pacifique et, enfin, d'Europe. Trois salariés sur quatre quittent leur employeur sans avoir jamais été promu. Pourtant, les employeurs déclarent que le développement des compétences est un levier indispensable pour "la productivité, la rétention de talents et la réputation de l'entreprise".



Les travailleurs sont six fois plus susceptibles de recommander leur employeur si ce dernier les forme.

La possibilité d'évoluer dans leur carrière est l'une des principales raisons citées par les salariés pour rester chez leur employeur, après la flexibilité des horaires.

+ D'INFOS www.adpresearch.com/assets/people-at-work-2025-skills-development



Nicolas Bourgeois, associé "workforce" chez PwC.

Selon les résultats de la dernière enquête mondiale réalisée par le cabinet conseil PwC (PricewaterhouseCoopers), la formation s'impose comme un facteur de fidélisation et d'attractivité. "C'est un élément nouveau et marquant : les collaborateurs sont soucieux

de leur employabilité et font de l'offre de formation un critère déterminant dans leurs choix", souligne Nicolas Bourgeois, associé "workforce" chez PwC. Alors que près de la moitié des répondants considèrent avoir connu des changements dans leur travail, 76 % d'entre eux se déclarent satisfaits et prêts à s'adapter à de nouvelles méthodes de travail. Cependant, "l'alignement stratégique de la gestion des compétences sur la feuille de route opérationnelle est encore trop rare", souligne Nicolas Bourgeois. En France, une culture de la gestion des ressources humaines dominée par les relations sociales, les tâches administratives et une réglementation complexe freine l'adoption de cette approche globale.

Dans le même temps, les services des RH sont aujourd'hui outillés pour piloter des politiques dynamiques de développement des compétences. "La digitalisation de leurs process est aujourd'hui bien avancée. Les entreprises peuvent engager des modèles de gestion de talents différenciés et des planifications stratégiques des compétences", note Nicolas Bourgeois. L'offre se diversifie autour de modalités hybrides, à distance et en présentiel, d'un ancrage fort dans les réalités des métiers, d'une personnalisation des parcours ou encore de l'autoformation, très prisée par les plus jeunes actifs.

+ D'INFOS www.pwc.fr

Étude de la Dares QUAND LES EMPLOYEURS VOIENT DANS L'ALTERNANCE UNE AIDE AU RECRUTEMENT

17 % des employeurs, soit environ 290 200 entreprises du secteur privé, ont recruté au moins un alternant en 2021, selon une étude de la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques). Pour ces entreprises, la principale motivation (citée par 63 % des répondants) est de "recruter quelqu'un de formé à l'issue de son parcours de formation". Pour 35 % des entreprises de 250 salariés et plus, la motivation est aussi d'atteindre le quota de 5 % d'alternants pour être dispensées du versement de la contribution supplémentaire à l'apprentissage. Le recours à l'alternance varie en fonction du secteur d'activité et est particulièrement élevé dans l'industrie, l'information et communication et le commerce et réparation. Parmi les entreprises qui n'embauchaient pas d'alternants en 2021, un tiers n'avait pas assez de tâches à leur proposer, surtout dans les petites entreprises où les salariés sont plus polyvalents. "Il est vraisemblablement plus compliqué d'y définir un poste d'alternant, mobilisant des compétences en lien avec sa formation", remarquent les auteurs de l'étude.



Le recours à l'alternance est élevé dans l'industrie.

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

Direction générale des entreprises 100 000 FORMATIONS FRANCE NUM ONT BÉNÉFICIÉ À 63 000 ENTREPRISES

France Num est une initiative menée par la Direction générale des entreprises (DGE) pour accélérer la transformation numérique des TPE et des PME, à travers plusieurs dispositifs, dont les formations France Num. Financées par le Plan de relance européen (Next generation EU) et opérées par BPI France, elles permettent aux entreprises d'identifier et d'expérimenter des solutions ou des usages numériques en réponse à leurs besoins concrets. 100 000 formations ont bénéficié à 63 000 entreprises depuis le lancement du dispositif en 2021. Ces formations France Num sont ouvertes jusqu'en juin 2025. Le programme des sessions de formation gratuites disponibles est publié sur le site.

+ D'INFOS www.francenum.gouv.fr/formations/formations-france-num-pour-passer-au-numerique



COLLOQUE DU CNFPT les 4 et 5 mars à Rouen

À l'invitation du Centre national de la fonction publique territoriale, conférences, tables rondes et ateliers pour "repenser ensemble le pacte social et les conditions du vivre ensemble sur nos territoires".

www.colloquecohesion-cnfpt.fr/files/programme-vf.pdf

...

SEMAINE "APP EN RÉSONANCE" du 17 au 21 mars, partout en France

Organisée par le réseau des Ateliers de pédagogie personnalisée, pour célébrer les 40 ans du label. Le thème : "Le pari sur la créativité comme levier à l'envie d'apprendre."

www.app-reseau.eu

...

30^e FORUM DE L'ALTERNANCE DE LA CCI PARIS ÎLE-DE-FRANCE les 29 et 30 avril à Paris

À la Cité des sciences et de l'industrie. En 2024 : 12 000 visiteurs, plus de 6 000 offres d'alternance, 100 exposants.

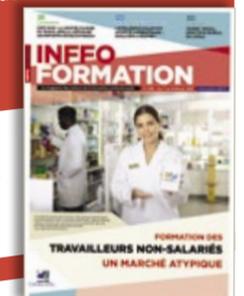
www.forum-alternance.fr



vendu également au numéro sur notre boutique en ligne



<https://boutique-centre-info.fr/produit/info-formation/>



OPTIMISEZ VOTRE VISIBILITÉ

Réservez votre espace publicitaire dans

INFO FORMATION



Régie Publicitaire

01 40 09 68 47 • ingrid.dubocq@ffe.fr



Débat d'ouverture de la 19^e UHFP

CULTIVER SES COMPÉTENCES POUR TROUVER DU SENS AU TRAVAIL

Comment redonner du sens au travail ? La question a fait l'objet d'un plateau-débat lors de l'ouverture de la 19^e édition de l'UHFP, le 23 janvier. Au-delà des différentes sensibilités ayant pu s'exprimer, un constat commun émerge : une des réponses réside dans l'orientation et la formation tout au long de la vie.

Raphaëlle Piemme



Le 22 janvier, en ouverture de la 19^e UHFP, le plateau-débat "Redonner du sens au travail" : innovation, coopération, solidarités".

Dans un monde marqué par les bouleversements technologiques et climatiques, une autre mutation est en cours : celle des changements comportementaux. "Nous devons nous adapter à des comportements de travail, à des attentes de la part des salariés qui eux-mêmes évoluent extrêmement rapidement", observe le président du Medef Patrick Martin, dans une vidéo projetée en amont du débat. Pour le représentant des chefs d'entreprise, la réponse à cet enjeu – comme à ceux qui précèdent – passe nécessairement par la formation et les compétences. Et le défi ne doit pas effrayer : "Nous devons positiver ce sujet. À l'image de l'économie et de la technologie, nous devons être agiles", observe-t-il.

L'orientation, point de départ

Le phénomène de perte de sens au travail ne saurait cependant être résolu de manière simple. Parmi les multiples réponses qu'il implique, l'orientation fait partie des pistes

évoquées par les participants du plateau-débat. "Le défi de l'orientation tout au long de la vie, d'aider chacun à ouvrir le champ des possibles, est l'un des premiers sur lequel nous devons travailler ensemble pour donner du sens au travail", estime Thibaut Guilluy, directeur général de France Travail. Et pour appuyer cet accompagnement à l'orientation, celui-ci mise d'abord sur des rencontres inspirantes à travers des dispositifs tels que les immersions professionnelles et le mentorat. "Je crois beaucoup à ce type d'approches. C'est là que nous devons travailler davantage à France Travail [et avec les acteurs du réseau pour l'emploi]", indique-t-il.

Dialogue entre jeunes et entreprises

Une conviction qui fait écho avec celle de Florence Poivey, présidente de WorldSkills France, qui évoque un projet mené en partenariat

avec l'Éducation nationale dans le domaine de l'orientation des jeunes. Et ce n'est pas le seul : l'association travaille également à favoriser les rencontres et le dialogue entre les jeunes et le monde de l'entreprise. "Nous sommes en train de créer une cohorte de jeunes, à votre disposition, pour parler à travers leur vision de jeunes de leur réalité de jeunes. Et d'exprimer ce qui fait sens pour eux au boulot, pourquoi les jeunes filles ne se dirigent pas vers certains métiers", décrit Florence Poivey.

Aider à se "transformer soi-même"

Dans le monde de l'entreprise, (re)donner du sens au travail prend une importance toute particulière. Et encore davantage dans un contexte où la baisse de la natalité renforce les problématiques de pénuries de talents. "Nous avons aujourd'hui autour de ces enjeux

un défi, c'est de pouvoir permettre à chacun de se réaliser", souligne Ilhem Alleaume, présidente du Réseau emploi compétences (REC) de France Stratégie.

Sophie Binet, secrétaire générale de la CGT, qui s'exprimait dans une vidéo en amont du débat, complète ce constat. "[Un des leviers pour donner du sens au travail], c'est l'apport du travail pour la transformation de soi-même : est-ce que mon boulot va me permettre d'apprendre des choses, de me former, d'acquérir des qualifications", explique celle-ci. D'autres éléments sont aussi en jeu, selon Sophie Binet, tels que l'utilité sociale et environnementale de son travail ou sa "cohérence éthique". Ilhem Alleaume, en s'appuyant sur les études de France Stratégie, rappelle aussi la nécessité de réduire les inégalités d'accès à l'information sur la formation. "Un autre point

concerne les seniors. Permettre à des collaborateurs, des citoyens, de 45-50 ans, de trouver des opportunités professionnelles et, donc, d'avoir des formations qui leur permettent d'avoir un emploi à la clé, devient de plus en plus essentiel", explique la présidente du Réseau emploi compétences.

Redonner du sens... au travail de formateur ?

Fait notable, la question de l'emploi et de la formation des seniors touche plus particulièrement les formateurs. "Dans une étude de France Stratégie sur l'emploi des seniors, j'ai découvert récemment que dans les métiers qui étaient les plus en difficulté et en chômage après 50 ans, il y avait les métiers des formateurs", relate Ilhem Alleaume, qui dit "avoir pris une claque". Face à ce phénomène, elle fait

le diagnostic de la difficulté pour ces professionnels de "réinventer leur métier" face aux mutations technologiques.

Mais Philippe Génin, président du Synofdes, a pour sa part une hypothèse bien différente. Alors même que, selon lui, "être formateur, c'est donner du sens", il s'inquiète de la sécurisation de l'emploi dans les organismes de formation. "Aujourd'hui, notre sentiment, est que nous vivons un désengagement de l'État, par des baisses drastiques de financement. Or, le sens au travail est lié à la sécurité au travail." Et d'ajouter : "Quand on est obligé de faire des contrats de trois ou six mois, ou des CDD d'usage, c'est compliqué d'accompagner des salariés dans la question du sens au travail..."

ANFA
SERVICES DE L'AUTOMOBILE
ET DE LA MOBILITÉ

Dans un contexte de mutations majeures, l'ANFA, centre de ressources emploi-formation des services de l'automobile, est mobilisée pour :

- accompagner les acteurs de la branche face aux évolutions,
- susciter des vocations vers des métiers d'avenir,
- contribuer à pérenniser l'emploi, les entreprises et l'insertion des jeunes.

JobToMove
Découvrez le nouveau site d'offres d'emploi 100 % dédié aux services de l'automobile.
jobtomove.fr

anfa-auto.fr in



Régions de France LA FORMATION D'AUJOURD'HUI AU SERVICE DES TRANSITIONS DE DEMAIN

“Un enrichissement permanent de la personne.” Voilà ce que permet la formation professionnelle, selon François Bonneau, président de la commission éducation, orientation, formation et emploi de Régions de France, et président de la Région Centre-Val de Loire. En lien avec la thématique de la 19^e UHFP, “La formation, levier d’émancipation et de performance durable”, il a souligné que pour s’inscrire dans le temps long, la formation devait prendre en compte *“les métiers d’aujourd’hui et de demain”*. Autre enjeu de cette durabilité, la création de liens, la possibilité de faire société, rendue possible par ces

curus, inscrits dans des parcours épanouissants pour les individus. Au-delà, et conformément aux nouvelles modalités d’accompagnement des demandeurs d’emploi et des allocataires du RSA (revenu de solidarité active), un *“lien très fort”* entre accompagnement et formation devait être tissé, a indiqué Françoise Bonneau. À rebours de cet adéquationnisme parfois reproché aux offres de formation. Quant à elle, Marie-Florence Bulteau-Rambaud, vice-présidente de la Région Paca en charge de l’orientation et de l’apprentissage, a souligné un *“partenariat renforcé”*



En ouverture de la 19^e UHFP, François Bonneau, président de la commission éducation, orientation, formation et emploi de Régions de France, et président de la Région Centre-Val de Loire.

avec France Travail. Elle a aussi mentionné l’importance de l’orientation, et indiqué qu’à compter de mars 2025 la Région ira à la rencontre des lycéens, au moyen d’un bus. Sans pour autant négliger les demandes des employeurs en matière de compétences, recueillies notamment au travers de “comités d’expression des besoins locaux”. ●

ENTREPRISES DE PROXIMITÉ

**NOUS DONNONS
DE L’AVENIR
À CEUX QUI EMBELLISSENT
NOTRE PRÉSENT**

Les équipes d’Opcw EP innovent chaque jour pour accompagner efficacement plus de 400 000 entreprises de proximité en matière de

- FINANCEMENT DE FORMATION & D’ALTERNANCE
- DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES
- TRANSITIONS PROFESSIONNELLES

Pierre Loäec, chef de la représentation régionale de la Commission européenne en France.



UNE STRATÉGIE GLOBALE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES À L’ÉCHELLE EUROPÉENNE BIENTÔT DÉVOILÉE

Plus de huit entreprises sur dix en Europe ne trouvent pas les compétences dont elles ont besoin pour répondre aux enjeux de la double transition écologique et numérique en cours. Et d’ici à 2050, chaque année, un million d’actifs vont sortir du marché de l’emploi, du fait du vieillissement de la population. Ce double constat est celui opéré par Pierre Loäec, chef de la représentation régionale de la Commission européenne en

France, au cours de la séance plénière d’ouverture de l’UHFP. Dès lors, pour répondre à ce *“vrai défi pour maintenir la compétitivité”*, le nouveau mandat de la Commission européenne maintient toujours la formation et l’emploi au rang de ses priorités. Le premier jalon posé le sera en mars prochain, avec une Stratégie globale des compétences. Elle comprendra trois axes : le développement de ces compétences en Europe, leur circulation entre les différents pays, et des mesures pour attirer et fidéliser les talents dans l’Union. Autre annonce, celle d’un plan

d’action spécifiquement consacré aux compétences des jeunes. Il s’accompagnera d’une relance de l’Espace européen de l’éducation et d’un Plan stratégique pour l’éducation aux sciences technologiques, ingénierie et mathématiques. Quant à la formation professionnelle, elle aussi devrait se voir encadrée par une stratégie globale, probablement à l’horizon 2026, et fera l’objet en amont d’une consultation publique. Des travaux continueront d’être menés sur les comptes individuels de formation, ou encore les micro-certifications. ●

C'est bien plus qu'un accompagnement : c'est une expérience humaine, où chaque bénéficiaire est guidé avec bienveillance vers une carrière pleine de sens.

L'agilité au service de l'humain



Derrière cette mission, il y a la Sensei Academy, une communauté d'experts passionnés qui se forment en continu, partagent leurs bonnes pratiques et mettent leur savoir-faire au service de votre réussite.

L'humain au service de l'humain

Vous n'êtes jamais seul

Chez nous, vous n'êtes jamais seul : c'est une équipe dévouée et une vision collective qui font de votre épanouissement professionnel notre plus belle victoire.

Le digital au service de l'humain



Publicité



+8 ans
d'expérience dans
l'accompagnement.

9,6/10
de satisfaction
sur Avis Vérifiés.

+120
collaborateurs
salariés.

+12 000
bénéficiaires
accompagnés



Rendez-vous sur notre site
sensei-france.fr



À la une

22/23/24 JANVIER 2025
ENTRÉE SANS BADGE
UNIVERSITÉ D'HIVER DE LA
FORMATION PROFESSIONNELLE



Le 22 janvier, à l'ouverture de la 19^e UHFP. À droite, Audrey Pérocheau, conseillère formation et mutations économiques au ministère du Travail.

Au cœur de la 19^e UHFP

LA FORMATION, LEVIER D'ÉMANCIPATION ET DE PERFORMANCE DURABLE

Apprentissage, CPF, VAE, CEP... quelles perspectives pour ces outils, sept ans après la réforme "Avenir professionnel" ? L'apprentissage a réussi son pari de multiplier ses forces, de retrouver toute sa légitimité, jusqu'à tutoyer cet objectif non réellement formulé, mais présent dans les esprits, de la barre du million de jeunes en CFA et en entreprise. Mais que va-t-il en advenir, à l'heure où les mots régulation et, surtout, économies, sont prononcés ? Parallèlement, l'écosystème s'efforce de structurer son système qualité autour de trois piliers : Qualiopi, les politiques de contrôle et les certifications. Plateforme "Mon compte formation", passeport de compétences ou campagne Soltéa : la Caisse des dépôts dresse un bilan des projets du champ de la formation professionnelle dont elle assure le déploiement. Finalement, comment les droits individuels de formation vont-ils évoluer pour mieux accompagner les transitions professionnelles ?

L'APPRENTISSAGE FACE À DES CHOIX STRUCTURANTS

À quoi ressemblera l'apprentissage demain ? C'est la question que pose la raréfaction des investissements publics. La nécessaire régulation du marché tâtonne. Lors d'une table ronde organisée le 23 janvier à l'UHFP, les pistes discutées ouvrent un débat de fond sur la qualité et les objectifs visés.

Catherine Trocquemé



Le 23 janvier, table ronde "Régulation du marché de la formation : comment faire mieux avec moins ?"

Les premiers arbitrages sur les aides à l'embauche des apprentis font grincer des dents. Le réseau CMA (Chambres des métiers et de l'artisanat) France appelle à revenir sur l'objectif d'insertion professionnelle porté par l'apprentissage en concentrant les forces des politiques publiques sur les niveaux de certifications les plus faibles et les plus petites entreprises. Là où le besoin d'accompagnement

est le plus fort. "Le sujet est de prioriser l'allocation d'un argent public devenu rare", déclare son directeur général, Julien Gondard. Invités à débattre sur la future régulation du marché lors d'une table ronde organisée par Centre Inffo à l'UHFP, des représentants de CFA (centres de formation d'apprentis) rappellent les enjeux. "L'aide à l'embauche qui vise à accompagner l'entreprise dans la prise en charge des apprentis ne doit pas devenir une prime à l'embauche",

de régulation et intègre une dotation de l'État légèrement en baisse à un peu moins de 2 milliards d'euros. Mais, rien n'est encore joué à la veille de nouveaux arbitrages politiques au Parlement. "Nous ne sommes pas à l'abri d'un budget rectificatif", confirme Stéphane Lardy, directeur général de France compétences. Face à des politiques publiques désorientées, les partenaires sociaux revendiquent leur rôle historique de régulateur.

LA FIN DU "QUOI QU'IL EN COÛTE" SANS BOUSSOLE

Sur le plateau de l'UHFP, le reflux des dépenses publiques se fait sentir. À la morosité ambiante s'ajoute l'incertitude politique. "Nous sommes un peu inquiets, même si la ministre du Travail nous a garanti que le montant des plan régionaux d'investissement dans les compétences se maintiendrait au niveau", déclare Jean-Patrick Gille, vice-président du Conseil régional du Centre-Val

de Loire, en charge de la formation professionnelle, et administrateur de Centre Inffo. Une nouvelle baisse tendrait le marché des demandeurs d'emploi et fragiliserait un écosystème déjà affaibli par le retrait du Pic (plan d'investissement dans les compétences). Du côté de France compétences, on reste prudent. Le budget 2025 adopté fin novembre traduit les premiers efforts



Julien Gondard, directeur général du réseau CMA (Chambres des métiers et de l'artisanat) France.



Patrick Chemin, secrétaire général de l'association ouvrière des Compagnons du Devoir.

cinq ans dans des projets visant à une démarche d'amélioration continue et la mise en place de modèles pédagogiques liés à leurs métiers. "Dans une formation de charpentier, le nombre d'apprentis doit être limité pour faire de la qualité", note Patrick Chemin.

Si tous admettent que la remontée des coûts a amélioré la prise en charge, reste à trouver le moyen d'embarquer des critères qualité. France compétences tempère : "Je ne suis pas sûr que le NPEC soit le bon vecteur. Ou alors, il faut passer de la maille de la certification professionnelle à la maille du CFA", précise Stéphane Lardy, son directeur général.

Les yeux se tournent alors vers les financeurs et leurs actions de contrôle. Cette question reste ouverte. Pour Thierry Teboul, directeur général de l'Afdas¹, une initiative pourrait changer la donne : "Je crois beaucoup à l'utilité d'une conférence des financeurs dans les territoires". Le groupe de travail qualité a été relancé et devrait avancer sur ces sujets. ●



1. Opco des secteurs de la culture, des industries créatives, des médias, de la communication, des télécommunications, du sport, du tourisme.

LES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CFA SE CHERCHENT ENCORE

Bousculés par les nouvelles règles d'un marché libéralisé et concurrentiel, les modèles économiques des CFA se cherchent encore. Ces dernières années, l'observation des coûts réalisée par France compétences interroge certaines de leurs pratiques de gestion. La régulation à venir corrigera des effets de bord. Les dépenses de communication de certains CFA grimpent en flèche pouvant atteindre, dans certains cas, 600 euros par contrat. Il est question de les plafonner. Autre mesure pouvant impacter le modèle économique des CFA, la question de minorer la prise en charge des formations à distance se pose, et devra être tranchée. Certaines pratiques, en revanche, seront encouragées. Les NPEC pourraient ainsi intégrer les investissements de plus de trois ans réalisés par les établissements. Dans les départements et régions d'outre-mer, la prise en charge pourrait être majorée. La concertation réunissant les différentes parties prenantes, réseaux de CFA, branches professionnelles ainsi que France compétences et la DGEFP se poursuivra jusqu'à la fin de ce mois de février, pour des arbitrages prévus au printemps.



rappelle Patrick Chemin, secrétaire général de l'association ouvrière des Compagnons du Devoir. Dans le viseur, une disposition du projet de décret qui limite l'aide à un seul contrat et restreint ainsi la poursuite de la formation. Les objections suscitées par ce premier "coup de rabet" traduisent bien la difficulté pour le système né en 2018 de s'adapter à la diète budgétaire et trouver la bonne martingale en matière de régulation. S'ajoute, en 2025, la refonte des modalités de fixation des niveaux de prise en charge (NPEC).

Une régulation par la qualité introuvable ?

La régulation par les NPEC s'est jusqu'à présent limitée aux trois campagnes de révision. Ces trois baisses successives n'ont pas été indolores. Au sein du réseau CMA, des apprentis sont financés à perte. "À la rentrée 2025, nous serons obligés de fermer des sessions", confirme Julien Gondard. De plus en plus de voix s'élèvent pour réclamer une régulation par la qualité. Certains, comme les Compagnons du Devoir, avancent leurs investissements réalisés depuis

VERS UN ACTE 3 DU SYSTÈME QUALITÉ ?



Le 24 janvier, table ronde "Qualité de la formation : dix ans après, ou en est-on ?"

Dix ans après le décret instaurant la démarche Datadock, la formation cherche encore à structurer son système qualité autour de trois piliers : Qualiopi, les politiques de contrôle et les certifications professionnelles. Retour sur cet enjeu, devenu un levier indispensable de régulation.

Catherine Trocquemé

Sur des marchés libéralisés, désintermédiés mais encore largement soutenus par les politiques publiques, la démarche "qualité" est devenu un impératif, et encore davantage dans un contexte de restriction budgétaire et de recherche d'efficacité. Créée avec la loi "Avenir professionnel", la certification Qualiopi y joue un rôle nodal. Sur le plateau du grand auditorium du Palais des festivals de Cannes, les parties prenantes ont dressé un bilan des actions menées et ont évoqué les axes d'amélioration

La démarche Qualiopi parvient à maturité Qualiopi, la certification attestant de la qualité des process, pratiques et organisation des organismes de formation, a trouvé sa place dans le paysage de la formation. Après les vagues des audits initiaux puis de surveillance, de nombreux organismes de formation procèdent à son renouvellement. "Plus sereins face à la démarche, les acteurs historiques réfléchissent à la mise en



François Galinou, président de l'organisme certificateur ICPF.

place d'actions d'amélioration continue et de nouveaux signaux de qualité donnés au marché", déclare François Galinou, président d'ICPF, un des 33 certificateurs Qualiopi accrédités par le Cofrac¹. Après une phase d'acculturation, les prestataires de formation ont su en tirer des bénéfices. "Qualiopi a permis de structurer les moyens, d'appuyer l'élaboration d'une nouvelle offre et d'utiliser la veille pour la prise de décision. Autre effet positif de la préparation aux audits, le renforcement des équipes autour d'un projet commun", témoigne Catherine Raffin², pour le Synofdes.

Gwenola Martin, directrice de la formation professionnelle et des compétences au sein de la direction des politiques sociales de la Caisse des dépôts.



Stéphane Rémy, sous-directeur des politiques de formation et du contrôle à la DGEFP.



Catherine Raffin, directrice qualité et RSE de Léo Lagrange Formation ; membre du Synofdes.



Aurélia Bollé, déléguée générale d'Ainoa (ex-Fffod).

Une future certification pour les auditeurs Qualiopi ?

Autre marqueur de la maturité de la démarche qualité, son déploiement sur les formations à distance. "Qualiopi a bénéficié au multimodal. La veille sur les indicateurs a aussi permis le partage de bonnes pratiques et favorisé l'utilisation des outils digitaux pour l'évaluation", note Aurélia Bollé, déléguée générale d'Ainoa (ex-Fffod). Toutefois, les représentants des organismes de formation pointent les pratiques des auditeurs Qualiopi, des inégalités de traitement et d'une certaine méconnaissance de la formation, notamment distancielle. Le ministère du Travail, propriétaire de la certification Qualiopi, rappelle que cela relève de la responsabilité des certificateurs. "Il faut aller plus loin dans l'encadrement

des pratiques d'audit. Il y a un enjeu de proportionnalité", confirme Stéphane Rémy, sous-directeur des politiques de formation et du contrôle à la DGEFP (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle). Si la création d'une certification des auditeurs est parfois évoquée, le ministère l'imagine plutôt à l'initiative d'acteurs privés.

Le système de contrôle, le maillon faible ?

Reste encore à résoudre un impensé. Comment garantir la qualité de l'action de formation ? La culture des politiques de contrôle traditionnellement tournée vers la non-exécution pédagogique et le contrôle du "service fait" doit évoluer. Pas si simple, lorsque les acteurs, selon qu'ils soient acheteurs ou tiers-payant, peinent à se coordonner, n'ayant pas toujours les mêmes objectifs. À la Région Île-de-France, le référentiel intègre de plus en plus des indicateurs de résultat. "Nous sommes dans une logique de commande publique et travaillons sur les taux de placement ou encore les taux d'abandon. Lors des contrôles, nous interrogeons les stagiaires", confirme Jean-Philippe Boulineau, son directeur des formations qualifiantes. Les opérateurs de compétences, de leur côté, ont vu leurs prérogatives renforcées et planchent sur de nouveaux process de contrôle. "Nous avons repensé notre référentiel et préparons une charte des contrôles", précise Francis Jérôme³, représentant le GIE D²OF⁴, qui regroupe les acteurs de l'ex-Datadock.

La conférence des financeurs toujours en suspens

Mais une mesure changerait réellement la donne. "Nous aurions besoin de pouvoir partager des signalements ou des informations sur toute la chaîne", déclare Gwenola Martin⁵ pour la Caisse des dépôts, opératrice du CPF. Considérée comme une piste sérieuse par le ministère du Travail, l'échange de données entre financeurs – par exemple, sur la plateforme Agora – se heurte à un obstacle juridique de taille : une loi est nécessaire pour la mettre en œuvre. En attendant, la mise en place d'une conférence des financeurs au niveau territorial pourrait faire bouger les lignes et améliorer l'efficacité des contrôles. Cette initiative portée depuis longtemps par les acteurs tarde pourtant à se concrétiser. Les groupes de travail sur la qualité relancés depuis la fin 2024 présenteront leurs recommandations. Mais dans un contexte politique instable, difficile de se projeter sur un calendrier. La qualité qui doit, pour faire système, s'articuler avec la politique en matière de certifications professionnelles reste donc une question ouverte. ●



Les acteurs réfléchissent à la mise en place d'actions d'amélioration continue et de nouveaux signaux de qualité donnés au marché



3. Directeur général de Transitions Pro Bourgogne Franche-Comté.

4. Le GIE D²OF (groupement d'intérêt économique Datadock organismes de formation) a été créé en 2016 par les financeurs paritaires de la formation pour répondre, alors, aux exigences de la loi de 2014.

5. Directrice de la formation professionnelle et des compétences au sein de la direction des politiques sociales de la Caisse des dépôts.



1. Comité français d'accréditation.

2. Directrice qualité et RSE de Léo Lagrange Formation ; membre du Synofdes (Syndicat des organismes de formation de l'économie sociale).

CPF : LEVER LES BLOCAGES POUR FAVORISER LES DOTATIONS VOLONTAIRES DES EMPLOYEURS



Le 23 janvier, point presse conjoint de la Caisse des dépôts et de la DGEFP.



Plateforme "Mon compte formation", passeport de compétences ou campagne Soltéa : la Caisse des dépôts dresse un bilan des projets du champ de la formation professionnelle dont elle assure le déploiement et annonce différentes évolutions pour 2025.

Raphaëlle Pienne

La Caisse des dépôts et consignations a saisi l'occasion de la 19^e édition de l'Université d'hiver de la formation professionnelle pour faire un point d'étape auprès de la presse sur son champ d'intervention en matière de formation. La rencontre, organisée avec la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), a permis à l'opérateur de communiquer sur plusieurs nouveautés.

Co-financement du CPF : des développements en cours

Le recours au CPF (compte personnel de formation) en 2024 présente une stabilité par rapport à 2023, avec 1,5 million de formations achetées l'an passées sur la plateforme Mon compte formation, pour un total de 2,4 milliards d'euros de coûts pédagogiques. Mais l'ambition affichée est d'arriver à faire décoller les formations

L'IA va permettre de déduire des compétences des données chargées dans le passeport de compétences



Marianne Kermaol-Berthomé, directrice des politiques sociales de la Caisse des dépôts.



Cécile Bertrand, cheffe du pôle CPF à la DGEFP.

cofinancées, en particulier par les employeurs. "La partie dotations volontaires des employeurs reste encore très confidentielle. En 2024, on est sur un volume de 20 millions d'euros. Cela représente à peu près 4 500 employeurs et 13 000 salariés", expose Marianne Kermaol-Berthomé, directrice des politiques sociales de la Caisse des dépôts. Parmi les blocages, identifiés lors de groupes de travail avec des entreprises, persiste la crainte que les salariés utilisent cette dotation pour financer une formation différente de celle visée. Aussi l'opérateur opère-t-il actuellement des évolutions sur son interface de gestion des abondements employeurs. Depuis l'an passé, ceux-ci peuvent déjà flécher leurs dotations vers un certain type de formation. "D'autres fonctionnalités vont être développées en 2025 et 2026. D'abord, permettre que ce ciblage du financement de l'employeur vers une formation soit réellement bloquant. Puis, qu'on puisse mettre une échéance, et que [si la formation n'est pas réalisée] l'employeur soit remboursé", explique Marianne Kermaol-Berthomé.

Passeport de compétences : un outil augmenté grâce à l'IA

Deux versions préparatoires du passeport de compétences et du passeport prévention ont été développées et sont d'ores et déjà accessibles. Pour le second, qui concerne les formations de santé et sécurité au travail, le service est pour l'instant limité à un site d'information¹. "Les fonctionnalités de type serviciel seront mises en place en 2025 et 2026. La première sera d'ouvrir aux organismes de formation la possibilité de renseigner sur le passeport de prévention les formations qui ont été réalisées par les salariés", expose Marianne Kermaol-Berthomé. Le passeport de compétences² peut, lui, être déjà activé par les titulaires de CPF et rassemble aujourd'hui les formations suivies (diplômes obtenus jusqu'au bac + 2 et formations continues ayant bénéficié d'un financement public) et

les données professionnelles issues de la déclaration sociale nominative (DSN) depuis 2017. L'un des objectifs affichés est à terme de pouvoir intégrer également les données antérieures à 2017, ainsi que les expériences de bénévolat ou de volontariat. Par ailleurs, le souhait est de s'appuyer sur l'intelligence artificielle (IA) pour valoriser les compétences du titulaire du passeport. "L'IA va permettre de traduire ces données préalablement chargées dans le passeport de compétences, en déduisant des compétences qui seront construites à partir de référentiels nationaux et reconnus. Elles pourront indiquer au titulaire comment se positionner sur un métier, une certification, une VAE...", explique Cécile Bertrand, cheffe du pôle CPF à la DGEFP.

Campagne Soltéa : un calendrier identique à 2024

L'année 2024 a enfin été celle de la deuxième campagne de la répartition du solde de la taxe d'apprentissage avec la plateforme Soltéa³. Le montant, un peu moins de 500 millions d'euros, a vu les trois quart (75 %) fléché directement par les entreprises. Les 25 % restant ont été affectés pour la première fois par un algorithme, sur la base de données territoriales et d'une liste de métiers en tension.

La campagne de 2025 devrait être reconduite sur un calendrier identique à l'an passé. Parmi les nouveautés, on notera que les campagnes d'habilitation (à la main des services de l'État et des collectivités régionales) se font aussi désormais sur Soltéa. "La deuxième nouveauté, pour essayer de répondre au mieux aux attentes des entreprises, sera la capacité pour celles-ci d'avoir la visibilité sur leur fléchage à venir en euros, et non plus uniquement en pourcentage", précise Gwenola Martin, directrice de la formation professionnelle et des compétences à la Caisse des dépôts. Ce changement devrait entrer en vigueur à compter du début de l'été. ●



1. <https://prevention.moncompteformation.gouv.fr/espace-public>

2. <https://competences.moncompteformation.gouv.fr/espace-public>

3. www.soltea.education.gouv.fr/espace-public

CPF, VAE, CEP... QUELLES PERSPECTIVES POUR LES DROITS INDIVIDUELS ?

Comment les droits individuels de formation (CPF, VAE, CEP), peuvent-ils évoluer pour mieux accompagner les transitions professionnelles ? Et selon quelles modalités, dans un contexte économique contraint ? Éléments de réponse, exprimés à l'UHFP.

Raphaëlle Pienne



Le 23 janvier, la table ronde "CPF, VAE, CEP... quelles perspectives pour les droits individuels ?", première séquence.

Élaborés dans le cadre du dialogue social et objet de réformes régulières, les droits individuels de formation ont été réinterrogés lors d'une table ronde de deux heures, le 23 janvier. Il n'en fallait pas moins pour évoquer ce sujet porteur d'enjeux tout aussi forts que sensibles.

Une réforme de la VAE sous des vents contraires...

La validation des acquis de l'expérience (VAE) est peut-être le droit individuel qui suscite le plus d'interrogations immédiates. On se souviendra que sa réforme, promulguée en 2022, est encore loin de se déployer totalement, alors que son échéance était prévue au 31 décembre 2024. "Depuis 2022, la VAE est « hors la loi ». Dans le sens où elle évolue en droit futur", expose Jacques-Alexandre Habif, fondateur et associé du cabinet Perspective et Rebond.

Il rappelle que de nombreux arrêtés manquent encore à l'appel. Sans compter que la réforme a aussi fait l'objet de plusieurs reculs : fermeture

temporaire de la plateforme France VAE, passage de 217 à 24 certifications couvertes par le parcours, et fin des financements dédiés, en octobre 2024. "On s'est retrouvés d'un seul coup avec des bénéficiaires pas pris en charge. Au mois d'octobre, on estimait à 3 000 le nombre de personnes sans recours. [...] Le problème est que là, on joue avec de vrais gens", s'irrite Jacques-Alexandre Habif.

... mais qui garde le cap

Face à cet argumentaire, on comprend que la représentante du ministère du Travail se retrouve dans une situation inconfortable. "On tire un peu des bords", reconnaît Audrey Pérocheau, conseillère formation et mutations économiques au ministère du Travail. Elle rappelle le geste déjà fait par l'État d'accorder 85 millions d'euros pour permettre de financer, malgré tout, les premiers parcours France VAE.

Surtout, ces "stop and go" ne remettraient selon elle en cause ni l'effectivité ni le déploiement complet de la réforme. "L'objectif est toujours d'élargir



Deuxième séquence, autour notamment des représentants des partenaires sociaux Yvan Ricordeau (CFDT), Michel Beaugas (FO) et Max Roche (Medef).

le catalogue à toutes les certifications. [...] C'est l'enjeu de 2025 de passer le dernier cap, de stabiliser une facilité d'accès aux financements et de continuer à plein les évolutions de simplification que France VAE peut porter", veut rassurer la conseillère ministérielle.

Un CPF qui continue(ra) à évoluer

Le compte personnel de formation fait, lui, figure de droit individuel désormais stable et installé. "Et son succès vient de sa simplicité. C'est « Je clique et je me forme »", souligne Christopher Sullivan, président des Acteurs de la compétence. Pour autant, le CPF n'est pas à l'abri d'évoluer encore, dans un contexte économique contraint.

Autour de la deuxième séquence de la table ronde, Yvan Ricordeau, secrétaire général adjoint de la CFDT, et Michel Beaugas, secrétaire confédéral de FO en charge de la formation professionnelle, défendent, entre autres, l'idée de ne plus permettre le financement du permis de conduire avec le CPF. Tandis que pour Max Roche, co-président de la commission éducation-formation-compétences du Medef, "il reste la question de la bonne adéquation des formations choisies par les actifs avec les besoins de l'économie. Pour le Medef, c'est la priorité dans l'évolution du CPF".

Très récemment, le CPF aura déjà connu une évolution notable avec l'instauration d'un reste à charge de 100 euros (rehaussé à 102,23 euros compte tenu de l'inflation). La mise en place de ce changement, critiqué par de nombreux acteurs, a fait craindre une baisse du recours au CPF

chez certains publics. "Nous avons aujourd'hui encore peu de recul. Ce qu'on peut en dire à ce stade, [c'est qu'on constate] une déformation par rapport au nombre de bénéficiaires, avec une proportion plus forte des demandeurs d'emploi. Notamment parce qu'ils sont exonérés de fait de ce ticket modérateur", expose Marianne Kermaol-Berthomé, directrice des politiques sociales au groupe Caisse des dépôts. "Sur les niveaux de diplômes, les choses ne sont aujourd'hui pas suffisamment sensibles. [...] Mais c'est évidemment un sujet de vigilance majeure", ajoute-t-elle.

CEP : le défi de conquérir l'entreprise

Le conseil en évolution professionnelle (CEP) est enfin peut-être, aujourd'hui, celui des droits individuels le moins susceptible de faire l'objet de réformes. Ce "vaisseau amiral de la formation professionnelle", selon Yvan Ricordeau, semble avoir rencontré son public avec 3,2 millions de personnes ayant commencé un CEP en 2023. Mais parmi ses utilisateurs, les actifs occupés n'étaient que 190 000 en 2024. Et si ce chiffre est en augmentation depuis 2020, où ils étaient 100 000, c'est sans doute pour ce public que réside un des défis du CEP pour l'avenir.

"Il y a un chiffre qui ne bouge pas depuis 2020, c'est que les personnes qui arrivent au CEP et disent avoir connu celui-ci par leur employeur ne se situe qu'autour de 5 %. Ce qui interroge", note Véronique Dessen-Torres, directrice territoires et partenariats chez France compétences. Celle-ci y voit un "enjeu de dialectique", pour faire comprendre aux employeurs l'intérêt de promouvoir ce droit individuel auprès de leurs salariés. ●



Le CEP, ce vaisseau amiral de la formation professionnelle"

Outre-mer et Europe

LA FORMATION DES PUBLICS ÉLOIGNÉS DE L'EMPLOI PASSE PAR L'INDIVIDUALISATION

En Outre-mer comme dans l'Hexagone, pour les hommes et femmes éloignés de l'emploi et de la formation, des accompagnements personnalisés et globaux s'imposent. Sans cela, aucun espoir d'insertion. C'est ce dont ont pu témoigner divers acteurs du champ de l'aide à ces publics à l'UHFP, le 23 janvier.

Sophie Massieu

“ La formation professionnelle offre une opportunité de reprendre confiance en soi, de retrouver de l'estime de soi, de la motivation. ” Pour Karine Nabénésa, vice-présidente en charge de la formation professionnelle à la Réunion, se former permet donc aux publics éloignés de l'emploi, qui souvent ont connu un décrochage scolaire, certes d'acquérir des connaissances, mais surtout de retrouver le chemin de l'insertion au sens large.

Pas de formation sans accompagnement
Et c'est là la ligne directrice de la politique publique régionale en matière de formation exposée par ce Drom (Département et Région d'outre-mer) dans le cadre de la table ronde “Émancipation : l'insertion à l'aune des solidarités publiques”, proposée dans le cadre de l'UHFP.



Le 23 janvier, la table ronde “Émancipation : l'insertion à l'aune des solidarités publiques”.

giques, pour qu'elles conviennent à des publics éloignés des cadres habituels, les jeunes ni en emploi ni en formation (Neet) en particulier.

Des formations très ciblées sur des publics précis

De façon générale, pour tenir compte de l'hétérogénéité des publics fragiles, le territoire



Le colonel Larabi, chef d'état-major du Service militaire adapté (SMA).

Pas de formation sans un important volet d'accompagnement, voire d'orientation, a souligné l'élue. “Avec nos partenaires, nous nous inscrivons donc dans une logique de parcours, les organismes de formation ne peuvent se contenter de délivrer des formations sans regarder l'insertion qui en découle.” Ce focus sur l'employabilité a conduit à transformer les modalités pédago-

Émeraude Bensahnoun, directrice de l'Adep (Association pour le développement de l'éducation permanente), à Roubaix.



Karine Nabénésa, vice-présidente en charge de la formation professionnelle à la Réunion.



développe des programmes visant des publics spécifiques. Comme celui à destination exclusive de femmes, formées aux métiers de la sécurité, en amont des Jeux olympiques de Paris 2024. Sur les 12 femmes accompagnées de la sorte, en partie formées dans l'Hexagone, sept sont toujours en emploi dans ce secteur d'activité, une huitième se reconvertit vers les métiers de la petite enfance. Autant de remises de pied à l'étrier, grâce à un soutien sur-mesure.

LE COUSU-MAIN EN PÉRIL BUDGÉTAIRE ?

Les soutiens individuels ont un coût. En période d'incertitudes et restrictions budgétaires, l'inquiétude a pu poindre ici et là. En particulier autour de la question de l'accompagnement des réfugiés et primo-arrivants dont le premier besoin, en matière de formation, tient souvent à l'acquisition de compétences linguistiques. Pour les y aider, les Carif-Oref ont développé une application et un site internet, baptisé “Bonjour bonjour”, qui recense en plusieurs langues et avec des pictogrammes les formations disponibles dans ce domaine. Avec, là encore, le souci de s'adapter au mieux, aux besoins des publics cible. Ou quand le cousu-main se révèle partout porteur, sinon de réussite, du moins d'espoir retrouvé dans un avenir meilleur.

“ Le SMA est une relance. Il n'y a pas de limite à la réussite de chacun ”

Une même volonté de favoriser l'employabilité de tous préside aux orientations de l'agence Erasmus+ France Éducation Formation, a affirmé sa directrice, Nelly Fesseau. Elle s'est dite convaincue qu'en développant l'autonomie, la citoyenneté, l'estime de soi..., “la mobilité favorise l'employabilité”.

Les savoir-être avant tout

De même qu'un encadrement serré, à en croire le colonel Guillaume Larabi, chef d'état-major du Service militaire adapté (SMA), un dispositif déployé en Outre-mer pour aider des jeunes en difficulté à retrouver leur chemin, sinon vers l'emploi directement, du moins vers l'insertion sociale dans un premier temps. En 2024, les sept régiments existants ont ainsi accompagné 5 800 jeunes. Plus d'un tiers d'entre eux (35 %) souffraient d'illettrisme. Selon Guillaume Larabi, à l'issue des six à huit mois de prise en charge, 81 % des jeunes accompagnés ont obtenu leur permis B. Avant d'insister toutefois sur l'importance des savoir-être avant tout, plus que des savoir-faire, qui peuvent représenter le pas d'après. “Le SMA est une relance, a-t-il résumé. Il n'y a pas de limite à la réussite de chacun” dès lors qu'il reçoit le bon conseil, et le bon appui.

Un point de vue partagé par Émeraude Bensahnoun, directrice de l'Adep (Association pour le développement de l'éducation permanente), à Roubaix. Son programme phare : Citoyen responsable, actif, critique et solidaire (Cracs). Une idée importée de Belgique, qui vise à personnaliser au maximum l'accompagnement de publics en difficulté. Là encore pour lever tous les freins à l'emploi. Et là encore hors des cadres habituels des enseignements délivrés par des organismes de formation. En s'appuyant, notamment, sur une application numérique de suivi du parcours. L'idée étant de favoriser les activités ludiques pour rouvrir, devant chacun, les voies de tous les possibles. ●

CCCA-BTP

DE LA NÉCESSITÉ DE FORMER DES APPRENTIS CITOYENS

Former des apprentis citoyens ? L'ambition peut surprendre mais c'est bien celle du CCCA-BTP, qui a souhaité démontrer à l'UHFP comment l'acte de former est à la fois source de professionnalisation et d'engagement dans des valeurs citoyennes.

Nicolas Deguerry

Comment former à la fois des professionnels compétents et des citoyens engagés ? C'est tout l'enjeu de l'apprentissage aujourd'hui. Les travaux du CCCA-BTP (Comité de concertation et de coordination de l'apprentissage du bâtiment et des travaux publics) en témoignent, l'apprentissage ne se limite pas à la formation technique, il participe aussi à la construction citoyenne des jeunes. Cela figure même dans les obligations des CFA, rappelle Jacques-Olivier Hénon, directeur des politiques de formation et de l'innovation pédagogique de l'association paritaire.

Une relation étroite

Quelle relation entre la construction des identités professionnelle et citoyenne ? Parce que le travail est historiquement et philosophiquement constitutif du statut d'être humain et de notre identité, "les apprentis deviennent citoyens en devenant de vrais professionnels". Il y a imbrication parce que travail et citoyenneté confèrent un "rôle social" aux individus. Le rapport avec la formation ? Il réside dans la "relation étroite entre ce qui compose la citoyenneté – l'engagement, le respect, la participation collective –, et ce qui compose le fait de devenir professionnel", souligne Jacques-Olivier Hénon.

Approche globale de la formation

"Former, c'est professionnaliser et s'engager dans la citoyenneté", poursuit Pascal Miché,



Marek Lawinski, responsable du pôle Internationalisation des compétences du CCCA-BTP.

Le 23 janvier, la conférence "Former des apprentis citoyens", animée par les représentants du CCCA-BTP.

responsable du pôle Ingénierie et innovation pédagogique au CCCA-BTP. En permettant d'intégrer le monde professionnel, l'alternance renforce l'identité sociale et sociétale du jeune. Il le précise, la formation en alternance implique d'accueillir l'apprenant, de l'accompagner à découvrir ses environnements d'apprentissage et à lui démontrer son rôle social.

Le seul apport de connaissances théoriques ne suffit plus. Source d'autonomisation et de professionnalisation, le véritable apprentissage est une "démarche expérientielle" qui renvoie à la façon dont se construit la citoyenneté. Pour enraciner l'apprenant dans sa citoyenneté, la formation en alternance doit être "véritablement

intégrative et professionnalisante". Ce qui suppose notamment d'adopter une ingénierie de formation collaborative et d'intégrer des modalités de formation innovantes.

Pas de citoyen sans professionnel

Évoquant l'observation des pratiques de montée en compétences, Marek Lawinski, responsable du pôle Internationalisation des compétences, définit la compétence comme "une capacité d'agir en situation de travail, exprimée en degré d'autonomie et de responsabilité, partagée entre l'individu et le milieu de travail, voire le milieu social". Conséquence de cette définition, il devient impossible de dissocier l'acquisition des compétences techniques de la construction de

Apprendre à agir avec ses convictions, à partager ses valeurs et à négocier des compromis"

l'identité professionnelle et citoyenne. Marek Lawinski l'admet : "Nous ne pouvons pas former quelqu'un à la citoyenneté. En revanche, nous pouvons lui donner des outils pour lui donner envie d'adopter un comportement citoyen, en mettant l'accent sur les avantages d'un tel comportement pour lui-même et les autres." A contrario d'une machine limitée aux finalités de production de l'entreprise, il faut amener l'apprenti citoyen à "développer une plus grande envie d'apprendre à agir avec ses convictions, à partager ses valeurs et à négocier des compromis". Ainsi la professionnalisation apparaît-elle comme un apprentissage où vie en entreprise et vie en société se rejoignent. Et Jacques-Olivier Hénon le rappelle en conclusion : "La première motivation d'un jeune qui arrive en CFA, c'est de trouver sa place dans la société." ●

ALLER PLUS LOIN :

"Former des professionnels citoyens grâce à l'apprentissage", Hors-série d'Éducation permanente, CCCA-BTP et Union nationale des MFR, sous la direction de Jacques-Olivier Hénon, 160 p.

<https://education-permanente.com/catalogue/n-hs-2024>

Replay des conférences débats

des 17, 19, 25 et 26 septembre 2024 organisées dans le cadre du colloque "Former des professionnels citoyens grâce à l'apprentissage". Éducation permanente avec le CCCA-BTP et l'Union nationale des MFR :

www.ccca-btp.fr/colloque-former-des-professionnels-citoyens-grace-a-lapprentissage-du-23-au-26-septembre-2024

LA DIMENSION À LA FOIS INDIVIDUELLE ET RELATIONNELLE DE L'ENGAGEMENT

“Ne devenons pas des sociétés de la négligence, dans lesquelles le désengagement est le seul mode relationnel dont nous soyons capables”



La philosophe et psychanalyste Cynthia Fleury prononce la conférence inaugurale de la 19^e UHFP, le 22 janvier 2005.

Pour la philosophe et psychanalyste Cynthia Fleury, un monde marqué par l'accélération et l'individualisation requiert un surcroît d'engagement. Voyage au sein d'une valeur morale qui s'approche de la compétence.

Nicolas Deguerry

Est si le très médiatique appel à s'indigner publié par Stéphane Hessel en 2011 appelait une suite logique sous forme d'appel à s'engager ? L'époque semble le réclamer, mais s'engager à l'ère de l'accélération et de l'individualisation est un défi de grande ampleur. En connaissons-nous assez les ressorts et les tourments ? Pour répondre, Cynthia Fleury propose un détour par l'art comme métaphore de l'engagement. À travers la correspondance entretenue par Claude Monet et son ami Clémenceau sur les difficultés du peintre à achever sa série des *Nymphéas*, la philosophe met en lumière la dimension à la fois individuelle et



Cynthia Fleury est psychologue, psychanalyste, professeure titulaire de la chaire Humanités et Santé au Conservatoire national des arts et métiers, professeure associée à l'École des Mines (PSL/Mines-ParisTech) et titulaire de la chaire de philosophie du GHU Paris psychiatrie & neurosciences.

c'est une forme d'“épuiement généralisé” qui s'installe, source de “désengagement politique et social”.

Paresse morale

Si l'engagement demeure lié au sentiment de responsabilité individuelle, il n'en est pas moins dépendant de “conditions systémiques”, souligne Cynthia Fleury. Ici réside, selon elle, un défi pour les acteurs de la formation, qui est de “permettre de consolider les conditions de l'engagement de tous”. Parce que “s'engager, c'est tout simplement faire”, il importe de “toujours veiller à maintenir chez le sujet un sentiment capacitaire”. Ce qui implique aussi de lutter contre les défaillances de la volonté théorisées par Christophe Dejours dans le concept d'“acrasie”, résumé par Cynthia Fleury comme “une forme de démission volontaire face à l'effort réflexif et critique que requiert toute forme d'engagement moral”.

Prendre soin

Enfin, les conditions systémiques de l'engagement convoquent aussi le “care”, cette vision holistique du soin que Cynthia Fleury appelle à étendre à l'ensemble du vivant¹. S'appuyant sur les travaux du zoologiste Adolf Horstmann, elle souligne que l'être humain est biologiquement programmé pour une longue période de dépendance et de développement tout au long de la vie. Ce qui justifie d'aborder le soin comme “principe central de construction d'une société empathique, équitable et durable”. Comme l'ont montré les écoféministes dès les années 70, le prendre soin est pour elle une alternative aux mécanismes de domination et d'exploitation capitalistiques, patriarcaux et environnementaux.

À l'heure de la commémoration du 80^e anniversaire de la libération du camp d'Auschwitz-Birkenau et dans un contexte géopolitique tendu, Cynthia Fleury rappelle en conclusion l'importance du courage et de la persévérance dans l'engagement : “Ne devenons pas des sociétés de la négligence, dans lesquelles le désengagement est le seul mode relationnel dont nous soyons capables.” ●



Le 22 janvier, le public de l'auditorium Louis-Lumière du Palais des festivals et de congrès de Cannes.



relationnelle de l'engagement. Voisin de l'honneur, l'engagement de long terme se tient dans la lutte et l'estime de soi, comme dans le respect d'une promesse faite à autrui dans “un principe réciproque d'augmentation”.

Méfais du désengagement

Mais qu'arrive-t-il aujourd'hui à l'engagement pour que les logiques de désengagement paraissent l'emporter ? Pour la philosophe, s'exprime ici un symptôme de la modernité tel que théorisé par les sociologues Zygmunt Bauman et Harmut Rosa. Elle l'explique, “cette notion de désengagement désigne précisément un mode de relation où les individus peinent à s'impliquer durablement dans des liens sociaux, des institutions ou des projets communs”. Chez Bauman, le désengagement est encouragé par la compétition sociale et la quête de la réussite individuelle ; chez Rosa, c'est l'accélération de l'ensemble des activités humaines qui provoque le repli sur soi dans un réflexe de protection. Par l'accélération,



1. Voir son essai *Le soin est un humanisme*, Tracts Gallimard, 2019.

www.gallimard.fr/catalogue/le-soin-est-un-humanisme/9782072859878

UNE OFFRE PLUS SEGMENTÉE AU SERVICE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE



Le 23 janvier, table ronde "La transition écologique, quel accompagnement par la formation ?"

La transformation des métiers et des modes de production dans le secteur de l'industrie s'impose pour lui permettre de se décarboner. Mais malgré ce constat unanimement dressé lors d'une table ronde sur ce thème à l'UHFP, l'écart reste important entre nécessité et réalité, en matière d'acquisition des compétences.

Sophie Massieu

La formation apparaît toujours peu connectée à la prospective en matière d'emplois et de compétences liée à la transition écologique. C'est le constat sans appel dressé par Cécile de Calan, ingénieure de projet et experte formation continue au sein du cercle de réflexion The Shift Project, en ouverture d'une table ronde intitulée "La transition écologique, quel accompagnement par la formation ?", à Cannes, le 23 janvier. En cause : la trop faible part des sujets environnementaux dans le dialogue social, et l'instabilité des financements. Et pourtant, de l'aveu même du représentant des entreprises dans ce débat, Marcel Ragni, président de l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie) de Côte d'Azur et de Sud Corse, cette transition est "primordiale dans l'industrie : celui qui ne s'y met pas ne pourra plus travailler". Autrement dit, décrocher des appels d'offres et des marchés.

“ Cette transition est primordiale dans l'industrie : celui qui ne s'y met pas ne pourra plus travailler ”

Modification des compétences métier autant que transverses

Dès lors, nombre d'acteurs se mobilisent pour rapprocher les compétences à acquérir des besoins des entreprises. À l'image du Shift Project, qui va publier en mars prochain un nouveau rapport d'analyse sur ce thème. En avant-première, Cécile de Calan en a partagé quelques grandes lignes.

À commencer par "trois enjeux importants". Le premier tient au besoin de faire évoluer les compétences pour décarboner, modifier radicalement les façons de produire et de travailler. Les compétences métier doivent donc changer, mais les compétences transverses également : par exemple, la capacité à monter des projets complexes.

Le deuxième point souligné par le Shift Project s'attache aux "transformations magistrales" des métiers. Avec notamment des secteurs qui perdront nombre d'emplois, comme le transport routier ou les énergies fossiles. "Il faut pouvoir anticiper cela, et permettre aux salariés de se reconvertir vers des emplois plus durables", préconise Cécile de Calan. Ce d'autant, souligne-t-elle, que 90 % des emplois impactés sont ceux d'ouvriers et de techniciens, ceux-là même qui accèdent le moins facilement à la formation habituellement.

Enfin, dernier point de vigilance, elle a souligné l'importance de changer de mentalités et de culture sur ce sujet au moyen de la formation, au sein des entreprises et/ou des branches de façon plus large.

Modification de l'offre de services

Sur le terrain, l'Opco 2i, l'opérateur de compétences de l'industrie, s'approprie ces changements en modifiant son offre de services. Une offre dédiée à la transition écologique voit ainsi le jour, "plus segmentée", a indiqué Emilie Marchand, sa directrice du développement et de l'offre de services, pour mieux différencier les solutions offertes aux grands comptes ou aux PME. Le principe consiste



Karine Sautereau, doctorante en sciences de l'éducation et de la formation, à Centre Inffo.



Emilie Marchand, directrice du développement et de l'offre de service chez Opco 2i.



Cécile de Calan, ingénieure de projet et experte formation continue au sein du cercle de réflexion The Shift Project.



Marcel Ragni, président de l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie) de Côte d'Azur et de Sud Corse.

à proposer un autodiagnostic aux entreprises, suivi d'un affinement du diagnostic avec un conseiller, avant de déployer des actions de formation.

Or, justement, les entreprises, pour certaines, sont enclines à se lancer sur le sujet, pour que leur stratégie de responsabilité sociale se déploie dans les faits. Ainsi le groupe Sanofi a-t-il développé des Mooc en lien avec les thématiques de sa stratégie de décarbonation, consacrés, par exemple, à la gestion des déchets, à l'éco-design, ou encore au devenir des médicaments dans l'environnement.

Petits pas

Des "initiatives inspirantes", donc, selon les termes de Cécile de Calan, mais qui ne suffisent pas à ce que les formations lui semblent à la hauteur des enjeux. Y compris en listant les cursus à supprimer, pour les métiers bientôt appelés sinon à disparaître, à tout le moins à voir leurs effectifs singulièrement revus à la baisse, les chauffeurs routiers par exemple. Comme si, décidément, les formations demeuraient très à la traîne de la prospective métiers... ●

TRANSITION ÉCOLOGIQUE : SANS DÉCLINAISON LOCALE, PAS D'EFFECTIVITÉ !

Peu de créations de métiers jusque-là inconnus, mais de nombreuses nouvelles compétences à acquérir et des emplois qui se transforment. Cet impact de la transition écologique est désormais connu. Mais au-delà, une prise en compte des enjeux locaux et une action concertée des acteurs territoriaux de la formation s'impose.

Sophie Massieu



Le 23 janvier, table ronde "La nécessaire coopération territoriale pour répondre à la transformation des métiers : l'exemple de la décarbonation".

Près de trois millions. C'est le nombre d'actifs qui devront être formés d'ici à 2030 dans les secteurs-clés de la planification écologique. Cette même transition devrait conduire à la création de 150 000 emplois d'ici à 2030. Précisément, autour de 100 000 créations nettes d'emplois sont attendues.

Ces trois chiffres ont été établis par France Stratégie, dans le cadre de sa stratégie emplois et compétences. Et rappelés par Éva Tranier, responsable du REC (Réseau emplois compétences), à l'Université d'hiver de la formation professionnelle, le 23 janvier, au cours d'une table ronde intitulée "La nécessaire coopération territoriale pour répondre à la transformation des métiers : l'exemple de la décarbonation".

Une coopération d'autant plus indispensable que la transition écologique est "vitale" et "induit un effort" économiquement coûteux, a souligné d'entrée de jeu Catherine Beauvois, directrice du programme "Compétences 4.0 et accompagnement des mutations économiques" de France Travail.



Se doter d'une vision d'ensemble, construite de manière collégiale, en produisant des analyses systémiques"

qu'attrayante, à la différence de l'autre importante transition en cours, numérique celle-là.

Se doter d'une vision d'ensemble

L'opérateur du service public de l'emploi a choisi d'aborder cette nécessaire prise en compte des enjeux environnementaux dans les métiers de demain notamment au travers de sa réforme du Rome (Répertoire opérationnel des métiers et des



Éva Tranier, responsable du REC (Réseau emplois compétences).



Ludovic Bertrand, directeur du Réseau des Carif-Oref.



Philippe Delhoume, directeur de la formation, de l'orientation et des parcours professionnels de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur.



Catherine Beauvois, directrice du programme "Compétences 4.0 et accompagnement des mutations économiques" de France Travail.

Sans coloration territoriale, pas d'efficacité

Pour être opérationnels, ces exercices prospectifs doivent se voir déclinés sur le plan régional. C'est ce qu'a illustré Philippe Delhoume, directeur de la formation, de l'orientation et des parcours professionnels de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Ainsi, l'institution a-t-elle demandé aux organismes de formation de développer des "modules de compétences climat". Et elle a aussi exigé des "plans de progrès", pour favoriser leur propre transformation, leur propre avancée sur le chemin de la transition écologique. La Région a initié un fonds d'innovation formation, pour leur permettre d'expérimenter des programmes.

Les entreprises, elles aussi, doivent être accompagnées sur le chemin de leur décarbonation. Là encore, la maille locale est apparue adaptée. Ainsi la directrice régionale de l'Opco 2i (industrie), Sandra Couinaud, a-t-elle expliqué le rôle de son organisation dans l'aide des employeurs à identifier leurs besoins en formation et compétences. Et ensuite sur la façon de les acquérir.

"Ne rien lâcher"

Dans ce cadre, Ludovic Bertrand, directeur du Réseau des Carif-Oref, a souligné la nécessité de soutenir les organismes de formation pour qu'ils repensent leurs certifications, pour les adapter aux besoins réels des entreprises. Quitte à supprimer ce qui semblerait décalé. Autre point d'attention des Carif-Oref, la réalisation d'une cartographie des plateaux techniques, à l'échelle locale. Car sans cet outil, certaines des formations ne peuvent pas être mises en œuvre.

Reste que tous ces engagements requièrent des fonds. Or, a souligné Catherine Beauvois, "le contexte budgétaire est compliqué, et le contexte international aussi". "Mais il ne faut rien lâcher !" Aussi, pour contourner l'obstacle, a-t-elle invité à s'appuyer sur l'idée de souveraineté "dans l'air du temps", davantage que la transition écologique dans la bouche de certains politiques. Puisque, a-t-elle argumenté, ce qui sert la transition écologique peut aussi soutenir la souveraineté, à l'instar du recyclage, qui peut sécuriser des approvisionnements. ●

emplois). Sur les 2 000 fiches attendues d'ici la fin de l'année, certaines concerneront directement des métiers dits verts, autour de la réduction des déchets, par exemple. D'autres seront consacrées à des métiers stratégiques pour la planification écologique sans être qualifiés de verts pour autant, à l'image des réparateurs de vélo en lien avec le développement des mobilités douces, ou même des soudeurs, fort sollicités par exemple pour fabriquer les pales des éoliennes. Ce Rome nouvelle mouture sera complété par un Observatoire des emplois et des compétences, porté par le Réseau Carif-Oref (RCO), bâti en partenariat avec France Travail. Il devrait être mis à disposition d'ici l'été, selon Catherine Beauvois. Et permettre de lier les données du marché de l'emploi, de l'éducation, de la formation... pour une vision encore plus large des enjeux. Or, "se doter d'une vision d'ensemble, construite de manière collégiale", en "produisant des analyses systémiques", voilà un préalable indispensable à une bonne préparation aux métiers et compétences de demain, en lien avec la transition écologique, selon Éva Tranier.

LES CERTIFICATIONS, UN ACCÉLÉRATEUR D'ACQUISITION DES COMPÉTENCES LIÉES À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ?



Le 23 janvier, table ronde "La certification professionnelle au crible des enjeux environnementaux".

Aux côtés des formations, les certifications, et même les micro-certifications, permettraient de doter rapidement les salariés et agents publics des compétences nécessaires à la mise en œuvre de la transition écologique, quels que soient leurs métiers. Non sans toutefois remplir un certain nombre de conditions.

Sophie Massieu

Accompagner les évolutions, sans "suranticiper", pour réellement permettre aux salariés de disposer des compétences attendues par les employeurs, dans l'immédiat. Voilà le but que doivent se fixer les certifications, selon Mikael Charbit, conseiller alternance, compétences et qualité de la formation de la ministre chargée du Travail et de l'Emploi. C'est ce qu'il a affirmé, en ouverture d'une table ronde, le 23 janvier. À l'heure de la préparation de trois décrets d'application relatifs aux certifications et découlant de la loi de 2018, la question posée était de savoir comment ces certifications pouvaient prendre en compte les enjeux environnementaux.

L'insertion permise par les certifications, une clé de leur valeur réelle
Pour y parvenir, selon Goulven Droumaguet, directeur de la certification professionnelle à France compétences, la première démarche consiste à étudier l'opportunité d'une certification. Vient ensuite la question du contenu de son référentiel. Et, dernier élément capital à ses yeux, l'observation de ses données d'insertion. Ce d'autant que, a-t-il ajouté, les métiers de la transition écologique peuvent compter parmi les métiers d'accès à l'emploi, tant ils sont dynamiques pour les personnes dotées d'un diplôme de niveau 3 et 4. Au-delà, a-t-il estimé, "la transition écologique doit animer l'ensemble de la démarche de certification, et des travaux d'instruction".

“La transition écologique doit animer l'ensemble de la démarche de certification et des travaux d'instruction”

Ce qu'a confirmé Anne-Valérie Aubouin, directrice de la prospective à l'Agence pour la formation professionnelle des adultes (Afp), en relevant que la transition écologique touchait toutes les filières et tous les métiers. "Cela impose une contextualisation des compétences, puisque tous les emplois ne sont pas concernés de la même manière." Elle considère que cette transition peut, en outre, représenter un levier d'attractivité.

Les micro-certifications, une fausse bonne idée ?

Mais les certifications ne répondront pas, à elles seules, à ces nombreux et nouveaux besoins en compétences. Dès lors, se pose la question du rôle possible de micro-certifications, fortement promues par l'Union européenne. Un vif débat s'est fait jour à leur sujet.

Du côté des avantages, elles pourraient répondre plus rapidement aux besoins en compétences et aux mutations économiques, puisque les délais de mise en œuvre sont moindres que ne le sont les procédures d'enregistrement des certifications au RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles) ou au RS (Répertoire spécifique). Elles seraient aussi plus flexibles, plus agiles, autorisant des parcours davantage individualisés. Voilà pour les arguments de leurs défenseurs, rappelés par Vincent Donne, chef de projet formation professionnelle et politique de l'emploi à France Stratégie.

Mais elles ne sont pas sans risques. D'abord, relativement à leur évaluation, bien moins pointue que ne l'est celle des certifications. Mais se pose aussi la question de savoir si elles répondent à un réel besoin. En somme, la question de la valeur des micro-certifications apparaît souvent sujette à caution, et il n'est pas question de créer un troisième répertoire pour les rassembler aux côtés du RNCP et du RS, averti Mikael Charbit. "Le risque le plus

Anne-Valérie Aubouin, directrice de la prospective à l'Afp.



Jean-Christophe Chamayou, président d'Ainoa.



Mikael Charbit, conseiller alternance, compétences et qualité de la formation de la ministre chargée du Travail et de l'Emploi.



grave serait la dévalorisation des certifications dans leur ensemble aux yeux des employeurs", a alerté Vincent Donne. En particulier dans un pays encore très attaché aux diplômes.

Un rôle à jouer pour les formations non certifiantes

Ce qui a conduit les intervenants à s'accorder sur l'idée que les certifications ne feront pas tout à elles seules en matière de transition écologique, et que les formations demeurent capitales. Y compris celles réalisées à distance, a valorisé Jean-Christophe Chamayou, président d'Ainoa, le forum de la formation à distance, invitant même à "innover en matière d'évaluation des formations à distance". Une manière, aussi, de conduire les organismes de formation à réduire leur impact environnemental, en évitant des déplacements de candidats et évaluateurs. Autrement dit, de mettre en pratique la transition écologique qu'ils sont supposés enseigner... ●

LA QUESTION DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES, ANGLE MORT DE LA LOI DE 2018

“La loi du 5 septembre 2018 est passée à côté des transitions professionnelles”, a souligné Sabrina Dougados, avocate associée chez Littler France, le 23 janvier, en écho au même constat, dressé la veille par la ministre du Travail en ouverture de la 19^e Université d’hiver de la formation professionnelle.

David Garcia



La table ronde sur le thème “Compétences en entreprise : les enjeux et défis RH”, le 23 janvier 2025.

L'atelier sur le thème “Compétences en entreprise : les enjeux et défis RH”, le 23 janvier 2025.



En ouverture de l’UHFP (lire dans *Inffo formation* n° 1091, pages 2 et 3) Astrid Panosyan, ministre du Travail et de l’Emploi, a acté l’échec des dispositifs de reconversion professionnelle. Transitions collectives (TransCo) : seulement “800 reconversions” par an ; Pro-A, “moins de 10 000” bénéficiaires. “À l’époque du congé individuel de formation, supprimé par la loi Avenir

professionnel de 2018, 50 000 personnes se reconvertaient à leur initiative, a rappelé Jean-François Foucard, secrétaire national “parcours professionnels” de la CFE-CGC, lors d’une table ronde sur le thème “Compétences en entreprise : les enjeux et défis RH”. Mais, a-t-il analysé, “le patronat n’en voulait pas, il ne l’a jamais accepté, depuis la promulgation de la loi Delors [en 1971], première grande loi sur la formation professionnelle”. Et finalement, le législateur l’a supprimé en “arguant que 50 000 dossiers annuels, c’était très faible. Pourtant, les organisations voulaient le garder”. Or, aujourd’hui, “18 000 personnes bénéficient d’un projet de transition professionnelle (PTP). C’est encore plus faible, a pointé Jean-François Foucard. Ce dispositif issu de la réforme de 2018 est non seulement un échec, mais il coûte cher au vu des résultats. Comme coûte très cher l’apprentissage, qui a bénéficié d’une manne financière considérable pour un impact sur l’emploi des jeunes à nuancer. Quant à la Pro-A, le gouvernement était contre”.

“La formation est un investissement. Une clause de dédit-formation permettrait d’en amortir les dépenses sur plusieurs années”

Jean-François Foucard, secrétaire national “parcours professionnels” de la CFE-CGC ; Sabrina Dougados, avocate associée chez Littler France.



Priorité au CPF et à l’apprentissage

En somme, “la loi du 5 septembre 2018 est passée à côté des transitions professionnelles”, a jugé Sabrina Dougados, avocate associée chez Littler France. Dès lors, “comment anticiper les transitions pour qu’elles ne soient pas subies ?” Question à laquelle la loi n’a pas apporté de réponse à la hauteur, en raison de la priorité accordée à la désintermédiation du compte personnel de formation et à la libéralisation du marché de l’apprentissage. “Le congé individuel de formation a été transformé en projet de transition professionnelle, mais a été mal doté financièrement. La Pro-A a été très compliquée à mettre en œuvre, dès son lancement. Dommage que le gouvernement n’ait pas voulu en faire un enjeu pour accompagner les entreprises et les salariés dans les transitions professionnelles.”

Clause de dédit-formation

Vice-président de la CPME (Confédération des petites et moyennes entreprises) en charge des affaires sociales, Éric Chevée n’a pas répondu à l’interpellation indirecte de Jean-François Foucard sur la responsabilité des organisations d’employeurs quant à la fin du Cif et à ses conséquences aujourd’hui. Il a en revanche mis en avant la difficulté des employeurs de petites et moyennes entreprises à investir dans la formation professionnelle. Taraudés par la crainte de financer une montée en compétences à des salariés susceptibles de quitter l’entreprise dans la foulée sans que celle-ci ait eu le temps d’amortir son investissement, nombreux sont ceux qui s’abstiennent de tout investissement, par précaution. C’est pourquoi la CPME revendique de longue date l’instauration d’une clause de dédit-formation, permettant à l’employeur d’être indemnisé si un salarié formé à ses frais quitte son poste prématurément. “La formation est un investissement, mais les comptables ne sont pas d’accord. Le dédit-formation permettrait justement de lever l’obstacle en amortissant les dépenses sur plusieurs années”, a fait valoir Éric Chevée. À ses yeux, il s’agit de garantir un juste retour d’investissement aux entreprises, surtout les plus petites d’entre

elles, aux moyens plus limités que les grandes, et généralement dépourvues de services de ressources humaines. Sceptiques sur la faisabilité pratique du dédit-formation, les organisations syndicales et les gouvernements ont toujours opposé une fin de non-recevoir à la CPME. ●

TOMORROW THEORY TESTE UNE "THÉORIE INTÉGRALE DE LA COMPÉTENCE"

Présent à l'UHFP pour la deuxième fois, Jérémie Lamri, co-fondateur de Tomorrow Theory, est venu présenter une nouvelle approche de la compétence. Un outil d'ingénierie pédagogique assisté par IA est en cours de test chez trois grands comptes. En route vers une innovation systémique ?
Nicolas Deguerry



Le 24 janvier, atelier "Utiliser l'IA pour systématiser les innovations en ingénierie pédagogique" animé par Jérémie Lamri.

QUI ?

Jérémie Lamri, entrepreneur et chercheur spécialisé dans le développement de l'employabilité. Il a cofondé plusieurs organisations, dont le Lab RH, Monkey Tie, le Hub France IA, et plus récemment Tomorrow Theory.

QUOI ?

Tomorrow Theory, studio spécialiste de l'innovation RH. Il accompagne les RH et dirigeants dans l'anticipation et l'intégration des grands enjeux du "futur du travail".

POURQUOI ?

Créer des programmes de formation sur-mesure de développement de compétences ciblées, aujourd'hui en cours de test dans plusieurs grandes entreprises.

Peut-être parce qu'il n'existe rien de moins consensuel que la définition de la compétence, Jérémie Lamri, contacté en amont de l'UHFP pour évoquer son atelier, n'avait pas alors caché s'attendre à une réception mitigée de sa "théorie intégrale de la compétence", fruit de treize ans de recherche-action. Pas de quoi faire reculer le co-auteur d'*Oser le courage, des Compétences du XXI^e siècle*¹ et du *Défi des soft skills*².

Modéliser la compétence

Et si le XX^e siècle s'était complètement fourvoyé en matière d'éducation et de formation, jusqu'à se trouver dans une impasse théorique rendant impossible de répondre aux besoins de compétences du XXI^e ? Selon Jérémie Lamri, la distinction traditionnelle entre *soft skills* et *hard skills* est trop simpliste, et une approche plus holistique des compétences est aujourd'hui nécessaire. Il n'y a pour lui pas de différence fondamentale entre les deux, et il est possible de décomposer n'importe quelle compétence en plusieurs composantes génériques structurée en cinq grandes familles :

- 1- la cognition**, qui définit notre capacité à apprendre et réfléchir ;

- 2- les connaissances**, qui représentent le stock de savoirs acquis ;
- 3- notre rapport aux émotions**, qui impacte nos réactions face à des événements ;
- 4- la conation**, qui mobilise personnalité, motivation, appétence et valeurs ;
- 5- le sensorimoteur**, qui relie pensée et action concrète.

Puissance de l'IA

Au total, ces cinq familles peuvent elles-mêmes être décomposées en soixante sous-facteurs et quatre niveaux de maîtrise. C'est cette approche fine de la compétence qui permet à Tomorrow Theory de proposer un nouvel outil de conception d'ingénierie pédagogique assisté par l'intelligence artificielle. Avec, d'un côté, un modèle de profilage de la compétence ; de l'autre, un modèle de profilage de l'apprenant basé sur ses préférences et facilités. Pour chaque compétence visée, l'IA identifie les cinq sous-facteurs les plus importants et propose des modalités pédagogiques adaptées en prenant en compte le contexte individuel (handicap, secteur, d'activité, etc.). "Grâce à l'IA, estime Jérémie Lamri, il est possible de créer des ingénieries pédagogiques bien plus pertinentes qu'avec les méthodes traditionnelles." Radical, l'entrepreneur-chercheur insiste : les concepts aujourd'hui enseignés dans les masters d'ingénierie pédagogique sont, selon lui, "complètement dépassés".

France, championne de l'innovation pédagogique

La méthode développée par Tomorrow Theory, qui vise à créer des programmes de formation sur-mesure de développement de compétences ciblées, est aujourd'hui en cours de test chez Décathlon, Bouygues et au Crédit Mutuel. Objectif : "Permettre à chaque concepteur de formation d'être aussi bon qu'un docteur en sciences de la pédagogie." Manière de dire que s'il existe déjà des ingénieries pédagogiques de qualité, celles-ci sont aujourd'hui trop dépendantes d'un nombre limité de professionnels. Avec la théorie intégrale de la compétence, qui propose un langage commun pour traiter le sujet, c'est le passage à l'échelle qui est visé. À terme, l'outil devrait être proposé en *open source* sous licence *creative commons*, avec l'ambition de "faire de la France, vraiment, le leader de l'innovation pédagogique au XXI^e siècle". ●

3 QUESTIONS À Jérémie Lamri, co-fondateur de Tomorrow Theory



🗨️ Nous avons encore en France une vision archaïque de la compétence"

La conation est-elle de l'ordre de l'inné ou de l'acquis ?

Parce qu'elle renvoie à notre personnalité, à notre moteur de motivation et à nos valeurs, la conation est un peu notre identité. Or, l'identité est aussi une construction, qui peut se développer et se travailler. En tant que transformation personnelle, il faut être capable de challenger ses valeurs et de reconnaître ses biais. L'identité n'est pas quelque chose de nécessairement inné et peut être objet de formation.

En quoi le sensorimoteur est-il une composante de la compétence ?

Une compétence n'existe que si elle prend forme dans le monde réel. Toute compétence s'exprime par des comportements qui font le lien entre ce qui se passe dans votre tête et ce que vous produisez dans le monde réel. À l'exception de quelques modèles comme les écoles Montessori qui accordent une grande importance au toucher, le XX^e siècle n'a pas assez fait le lien entre le corps et l'esprit dans la notion de compétence. Votre approche de la compétence est-elle partagée ?

Nous avons encore en France une vision archaïque de la compétence, portée par une industrie de la formation elle-même archaïque, soucieuse de préserver ses propres financements. Il faut arrêter d'aborder le sujet comme des dinosaures et davantage s'appuyer sur les avancées de la science pour revoir notre notion de la compétence. La France a de très bons formateurs et chercheurs qui développent une compréhension plus nuancée et contextuelle de la compétence, mais l'enjeu est dans le passage à l'échelle.

Propos recueillis par Nicolas Deguerry

EN SAVOIR PLUS

Reconciling hard skills and soft skills in a common framework : the generic skills component approach. Article de recherche par Jérémie Lamri et Todd Lubart. Laboratoire de psychologie et d'ergonomie appliquées (LaPEA), Université Paris Cité et Université Gustave Eiffel.

➔ <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>

LEARNING EXPEDITION CHEZ FRAGONARD : UN PARFUM DÉCIDÉMENT DURABLE

Le programme de la 19^e UHFP comportait une nouveauté, avec trois séquences hors les murs du Palais des festivals, organisées sous forme de voyages apprenants. Zoom sur la séquence Fragonard, pour une immersion dans l'univers de la parfumerie. Iconique et innovant.

Nicolas Deguerry



Visiter la Fabrique des fleurs Fragonard, à Grasse, était l'une des propositions de voyages apprenants de la 19^e UHFP.

Visiter la Fabrique des fleurs Fragonard, à Grasse, était l'une des trois propositions de voyages apprenants soumises aux participants de la 19^e Université d'hiver de la formation professionnelle.

Preuve que les choix d'orientation genrés ne sont pas réservés à Parcoursup, ce sont vingt-sept femmes et... deux hommes – pouce en l'air au duo de l'Afdas –, qui se sont retrouvés au petit matin du 23 janvier sur les quais de la gare maritime de Cannes pour une excursion dans l'univers de la parfumerie. Objectif : découvrir l'approche compétences d'une entreprise patrimoniale très bientôt centenaire.

Modèle économique

Née en 1926 au cœur de la ville de Grasse, la marque Fragonard se révèle le témoignage vivifiant d'une innovation qui perdure, sans IA et sans gadget. Le parfumeur prospère grâce à la géniale intuition du fondateur Eugène Fuchs, initiateur de la visite des ateliers de fabrication. Naissait ainsi un modèle économique fondé sur la proximité maximale avec la clientèle qui favorise la vente directe aux touristes. Aujourd'hui encore, la quatrième génération continue de travailler ce lien avec un réseau de trois usines, six musées et vingt-cinq boutiques. Affranchi des intermédiaires, l'entreprise vend sa production dans le monde entier à des prix compétitifs sans recourir à la délocalisation.

À rebours d'une industrie qui se résout parfois à afficher une mention "Imaginé en France" sur une production originaire de Chine, Fragonard continue de se développer en local. "On était RSE avant que le terme ne soit inventé...", sourit Lionel Farnarier, directeur du site de production. En témoigne les flacons en aluminium fabriqués par l'usine Tournaire, implantée à 2,5 km de la Fabrique des fleurs, ou les terres horticoles récemment acquises à Saint-Mathieu, au cœur de cette Côte d'Azur au foncier si rare, pour cultiver jasmin, rose centifolia, sauge sclarée et tubéreuse. La mondialisation leur a dit que c'était impossible, alors ils l'ont fait. "Un vrai village gaulois...", s'amuse Éric Fabre, directeur du développement commercial des parfumeries Fragonard en poste depuis vingt-six ans.

Tradition et modernité

En déambulant dans les locaux de la Fabrique des fleurs, la délégation UHFP découvre, comme le font chaque jour des dizaines de touristes, des savoir-faire reconnus "patrimoine culturel immatériel de l'humanité"¹. Dans cette usine créée en 1986, s'exposent les chaînes de production et le laboratoire où s'agencent après analyse les matières premières. Ici, la tradition voisine avec les technologies dernier cri. Vous pouvez tout autant contempler le personnel emballer à la main les savons tout juste produits sur une chaîne semi-automatique que tenter d'assimiler

les rudiments de la chromatographie et de la spectrographie. Parce que le parfum est une expérience sensorielle, le passage en atelier est l'occasion de se revêtir des habits du "nez" pour créer, et emporter, 15 ml de sa propre composition.

Transmission générationnelle

Côté compétences, c'est là aussi un récit inhabituel qui se déroule. Avouons-le, les biais de l'écosystème UHFP – tout passe par la formation institutionnalisée et ses dispositifs réglementés –, sont quelque peu chamboulés. Un peu court en matière première tendance *Fiches pratiques de la formation professionnelle*, on s'enquiert : "Vous avez peu évoqué les problématiques de formation, de transmission de compétences et de recrutement..." Regard placide et amusé du directeur commercial des parfumeries Fragonard : "Vous savez, le bassin d'emploi de Grasse nous suffit, c'est assez générationnel, il n'est pas rare que les enfants de ceux qui ont travaillé ici nous rejoignent, c'est principalement de la formation sur le tas..."

Lionel Farnarier n'en souligne pas moins que l'évolution très rapide du monde la parfumerie a entraîné une évolution des recrutements. "Quand je suis rentré il y a trente ans, le service qualité était assuré par la personne qui dirigeait aussi les achats et la production ; aujourd'hui, ce côté multi-casquettes a tendance à disparaître au profit de créations de postes plus spécialisés."



Le passage en atelier est l'occasion de se revêtir des habits du "nez" pour créer, et emporter, 15 ml de sa propre composition.



Lionel Farnarier, directeur du site de production de la Fabrique des fleurs.

La délégation UHFP découvre des savoir-faire reconnus "patrimoine culturel immatériel de l'humanité".

Comme dans les parcs d'attraction, le parcours s'achève par un passage en boutique. Redevenus touristes, les vingt-sept femmes et les deux hommes s'égayent d'un rayon à l'autre, heureux de repartir avec quelques notes de tête-cœur-fond qu'ils viennent d'apprendre à composer. Cent ans plus tard, le modèle économique n'a rien perdu de son acuité. ●

PEU DE FORMATIONS

Au-delà de la transmission par les pairs en entreprise, il est possible de se former aux métiers de la parfumerie. Selon le site de l'Onisep, "les formations de parfumeurs sont peu nombreuses car les débouchés sont limités." À bac + 5, on peut notamment citer le master Ingénierie des cosmétiques, arômes et parfums de l'Université de Montpellier, le master Arômes, parfums et cosmétiques de l'Université Le Havre-Normandie, le master Fepsica option parfumerie à l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, en partenariat avec l'École du parfum.

1. Obtenue en 2018, cette distinction reconnaît aux parfums de Grasse la maîtrise des trois savoir-faire : culture des plantes à parfum, connaissance du processus de transformation des matières premières et art de composer un parfum.

DENIS CRISTOL APPELLE À SE CONNECTER À L'INTELLIGENCE DU VIVANT

En clôture de la 19^e UHFP à Cannes, le consultant en "apprenance collective" Denis Cristol a animé une conférence participative originale, sur la forme comme sur le fond. Tous connectés au vivant ?

David Garcia

“ Installez-vous confortablement dans le futur, nous allons participer à une œuvre coproduite par les studios Pixar et Centre Inffo. Respirons à l'unisson. Laissons nos corps fondre dans ces fauteuils où les plus grands artistes ont posé leur talent.”

Par ce clin d'œil à l'univers du cinéma, Denis Cristol, qui se présente comme un "stimulateur d'écosystèmes innovants", accueille le public de l'Université d'hiver de la formation professionnelle, hôte du Palais des festivals, à Cannes. Thème de cette "conférence participative" de clôture, ce 24 janvier : le "nouveau monde des rapports aux savoirs".

Futur de la formation

Cédant joyeusement à l'injonction pédagogique de se décontracter, les participants écoutent le sac et le ressac d'une mer projetée sur le grand écran de l'auditorium Louis Lumière. Le temps d'imaginer le futur de la formation, "des formations qui fassent place aux exclus, qui s'ouvrent aux générations futures, qui prennent soin de notre planète". Denis Cristol convoque symboliquement les intelligences de la formation, qui, fait-il valoir, vont commander son futur : intelligence collective, intelligence artificielle, intelligence du vivant, intelligence émotionnelle, intelligence du geste. Comme dans un jeu de rôles, les cinq intervenants du plateau incarnent ces formes abstraites. Chacun à leur tour, ils répondent aux questions de l'animateur.

Intelligence collective

"Intelligence collective, j'aimerais savoir comment tu vois le monde de la formation", lance

Lors de la conférence de clôture, le 24 janvier, Olivier Mothes, metteur en scène, fondateur d'ApprentiScène.

Denis Cristol en direction de Shany Taix. Réponse du directeur de ST Conseil : "L'intelligence est composée de milliards de neurones qui se connectent et s'interconnectent"... et cela paie. Tout en appelant à ressentir "la puissance de l'interconnexion dans cette salle", Shany Taix souligne que selon l'Organisation de coopération et de développement économiques, "les organisations qui mettent en place un processus d'intelligence collective génèrent 15 % de productivité en plus".

Chaîne humaine

Shany Taix enchaîne : "Vous êtes nombreux à vous engager dans l'intelligence collective. J'invite les personnes qui intègrent du co-développement, du co-design, des forums ouverts ou des communautés d'intérêt, à se lever. J'appelle aussi les dirigeants qui font vivre les processus de décision à se lever, et tous ceux qui concrétisent des pratiques particulières engageant les différentes parties de l'écosystème. Je suis né dans le monde du paritarisme : que les acteurs impliqués dans le dialogue, le partenariat ou la co-construction, se lèvent." Les congressistes forment une grande chaîne humaine, bras sur les épaules ou au dos de leur voisin. "Que ceux qui ne se sont pas encore levés se lèvent", intime avec douceur l'ex-délégué général des CIBC, le réseau des centres de bilan de compétences.



Cristol Denis, consultant en apprenance collective, chercheur associé à Paris Ouest Nanterre.

Intelligence du vivant

Pendant que la foule entame un mouvement de balancier de droite à gauche puis de gauche à droite, Shany Taix traduit en mots la perception attendue : "Resentez cette harmonisation qui se met en place. Avec ce souffle, une fenêtre s'ouvre sur l'intelligence du vivant." Fin de l'exercice, rires et applaudissements. Place donc à "l'intelligence du vivant", interprétée par Olivier Mothes, metteur en scène événementiel et fondateur d'ApprentiScène. "Quand on m'a proposé ce thème, l'intelligence artificielle m'a proposé l'image d'Uroplatus Phantasticus, un lézard gecko mangeur de chenilles. Cet animal ressemble à une feuille, il est parfaitement adapté à son milieu. Comment Uroplatus parvient-il à avoir cette forme si bien adaptée à son environnement ? Darwin dit qu'il mute parce qu'une espèce à un moment donné va devenir dominante." Pour le président délégué des Alternateurs,

À l'appel de Shany Taix, les congressistes forment une grande chaîne humaine.



"il existe une intelligence portée par nos chromosomes, qui porte nos réflexions sur l'adaptation à notre milieu, comme il y a eu un moment de réflexion à l'intérieur de notre gecko".

Transmission

Olivier Mothes commente ensuite la photo d'une louve en train de jouer avec ses petits. "Il n'y a pas de centre de formation des loups, la transmission se fait par moments particuliers, par le jeu, qui est un véhicule extraordinaire dont on se sert trop peu. Il s'agit pourtant d'une façon plus douce de transmettre, sans stress, comme les loups le font."

Dernière image illustrant la puissance de l'intelligence du vivant, une plante dont l'IA montre la croissance en accéléré. "On sait que les plantes se parlent, preuve de l'interconnexion du vivant", monde végétal inclus, donc. En conclusion, Olivier Mothes exhorte le public à "rester humble, à se rappeler que le vivant, c'est nous. Restons unis, le vivant fera toujours plus que l'intelligence artificielle. Faisons confiance à notre instinct et comme la plante l'a dit, l'été arrive bientôt..."

L'intelligence du vivant plus forte que l'IA

Refermant le carnet dont il noircissait les pages pendant la mise en scène des intelligences, Denis Cristol reprend le micro à sa manière, aérienne. "Merci intelligence du vivant, tu nous parles de l'été. J'ai envie de partager quelques notes de musique." Il interprète alors un chant a capella, que (l'intelligence) Shazam² ne parvient pas à identifier. Applaudissements nourris. "Je ne fais jamais de karaoké, c'est la deuxième fois que je chante en public. Je ne suis pas un artiste mais j'ai saisi l'occasion au nom de l'intelligence du vivant. L'intelligence artificielle, elle, ne se risque pas à entrer en contact avec nous de façon sincère, mais peut-être que l'IA n'est pas d'accord avec moi sur ce point", ironise-t-il. Jolie pirouette, qui lance le débat et ouvre des perspectives... pleines de vie ! ●



1. <https://uhfp.centre-inffo.fr/?O25/denis-cristol>

2. Développée par Apple, cette application permet d'identifier des morceaux de musique.

PUBLICATION

Évaluer les compétences professionnelles De l'entretien imposé à l'échange partagé



Les entretiens d'évaluation professionnels sont souvent perçus comme une épreuve, tant par le manager que par le salarié. Comment identifier le besoin et construire la démarche ? De quelle façon communiquer, questionner, analyser et gérer les non-dits ? Sur quels critères décider ? Comment restituer l'entretien ? Ce mode d'emploi est illustré par de nombreux exemples.

Stéphane Lhermie
Gereso, 2024. 149 p.

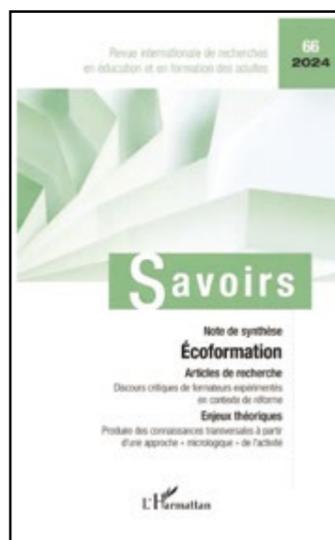
+ D'INFOS

<https://librairie.gereso.com/livre-ressources-humaines/recrutement-formation-et-gestion-des-competences/evaluer-les-competences-professionnelles-evmo5.html>

PUBLICATION

Écoformation. Note de synthèse

L'écoformation désigne "une exploration réflexive des relations entre soi, les autres et le monde". Il s'agit ici d'examiner "la relation formatrice vitale entre le sujet et son environnement physique et social". Ce pourrait être l'une des clés pour comprendre et relever les "défis éducatifs et existentiels" auxquels le public sera confronté dans les décennies à venir.



Gaston Pineau,
Françoise Laroye-Carré
Savoirs n° 66, janvier 2025.
116 p.

+ D'INFOS

www.decitre.fr/revues/savoirs-n-66-2024-ecoformation-9782336501581.html#resume



PUBLICATION

Quelles perspectives pour une transition écologique et juste sur le marché du travail ? Dares, décembre 2024

À l'occasion de son colloque annuel, la Dares a invité à réfléchir sur les impacts de la transition écologique. "Une dynamique favorable des métiers verts sur le marché du travail ?" "Transition écologique et marché du travail, de nécessaires réallocations de la main-d'œuvre." "Le défi des disparités territoriales liées à la transition écologique." "Comment adapter les politiques de l'emploi ?"

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

PUBLICATION

Intelligence artificielle et formation professionnelle Au-delà de l'effet de mode, quelles politiques pour anticiper les mutations

L'introduction des technologies basées sur l'intelligence artificielle dans le monde du travail a un potentiel transformateur considérable. Comment l'IA peut-elle révolutionner le système de formation professionnelle ? Le cadre législatif est-il prêt pour ces bouleversements ? Quels sont les risques et les opportunités associés à cette transformation ?

+ D'INFOS

www.linkedin.com/posts/comp338A9tence-think-tank_intelligence-artificielle-et-formation-professionnelle-activity-7287522712263041025-oqvr



René Bagorski, Xavier Boutard,
Antony Brice, Fouzi Fethi, Charles
De Froment, Jean-Roch Houllier,
Franck Morel, Sophie Pélicier-
Loevenbruck, Pascal Picault,
Charlotte Robelin, Xavier Roussinet,
Amandine Vetu, Philippe Yana
Compétences++, janvier 2025.
25 p.

Le secteur formation comprend de nombreux sigles ou acronymes.
La rédaction vous propose ce glossaire.

Glossaire DES DISPOSITIFS DE FORMATION



- **AAH** Allocation aux adultes handicapés
- **Accre** Aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprise
- **Adec** Action de développement de l'emploi et des compétences
- **AES** Attestation d'entrée en stage
- **Afaf** Aide aux frais associés à la formation
- **AFC** Action de formation conventionnée par Pôle emploi
- **Afest** Action de formation en situation de travail
- **AFPR** Action de formation préalable au recrutement
- **AIF** Aide individuelle à la formation
- **AIS** Attestation d'inscription en stage
- **Ani** Accord national interprofessionnel
- **ARE** Allocation d'aide au retour à l'emploi
- **Aref** ARE-Formation
- **ASP** Allocation de sécurisation professionnelle
- **ASS** Allocation de solidarité spécifique
- **Biaf** Bordereau individuel d'accès à la formation
- **CBC** Congé de bilan de compétences
- **CDDI** Contrat à durée déterminée d'insertion
- **CDII** Contrat à durée indéterminée intermittent
- **CDPI** Contrat de développement professionnel intérimaire
- **CEC** Compte engagement citoyen
- **CEC** Cadre européen des certifications
- **Cefa** Contrat emploi-formation agricole
- **CEP** Conseil en évolution professionnelle
- **CEP** Contrat d'études prospectives
- **CET** Compte épargne temps
- **CFP** Congé de formation professionnelle
- **CIR** Contrat d'intégration républicaine
- **CIéA** Certificat de connaissances et de compétences professionnelles
- **CPA** Compte personnel d'activité
- **CPF** Compte personnel de formation
- **CPRDFOP** Contrat de plan régional de développement des formations et d'orientation professionnelles
- **CQP** Certificat de qualification professionnelle
- **CGPI** Certificat de qualification professionnelle interbranches
- **CTP** Congé de transition professionnelle
- **CVAE** Congé pour validation des acquis de l'expérience
- **Dima** Dispositif initiation en alternance
- **DIIF** Diplôme initial de langue française
- **DPC** Développement professionnel continu
- **ECTS** Système européen de transfert des unités de cours capitalisables
- **Edec** Engagement de développement de l'emploi et des compétences
- **Eep** Entretien d'évolution professionnelle
- **EMT** Évaluation en milieu de travail
- **EPP** Évaluation des pratiques professionnelles
- **FNDMA** Financement national du développement et de la modernisation de l'apprentissage
- **FOAD** Formation ouverte et à distance
- **FPC** Formation professionnelle continue
- **GEPP** Gestion des emplois et des parcours professionnels
- **GPECT** Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales
- **IAE** Insertion par l'activité économique
- **Ita** Itinéraire personnalisé d'accès à la qualification et au diplôme
- **Morea** Module de reprise de formation à l'examen par alternance
- **ORE** Offre raisonnable d'emploi
- **Pacea** Parcours accompagnement contractualisé emploi autonomie
- **Pacte** Parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, de la fonction publique hospitalière, et de la fonction publique de l'État
- **PEC** Parcours emploi compétences
- **Pro-A** Promotion par l'alternance
- **PSP** Plan de sécurisation professionnelle
- **PDPIE** Plan départemental pluriannuel pour l'insertion et l'emploi
- **PIJ** Projet initiative jeune
- **PMSMP** Période de mise en situation en milieu professionnel
- **PO** Programme opérationnel
- **POE** Préparation opérationnelle à l'emploi
- **POEC** Préparation opérationnelle à l'emploi collective
- **POEI** Préparation opérationnelle à l'emploi individuelle
- **PPAE** Projet personnalisé d'accès à l'emploi
- **PPP** Plan de professionnalisation personnalisé
- **PPR** Période de préparation au reclassement
- **PRAFP** Programme régional d'apprentissage et de formation professionnelle
- **Pro-A** Promotion par alternance
- **PTP** Projet de transition professionnelle
- **R2F** Rémunération de fin de formation
- **RFPE** Rémunération formation de Pôle emploi
- **RNCP** Répertoire national des certifications professionnelles
- **RS** Répertoire spécifique
- **RSA** Revenu de solidarité active
- **RSP** Régime public de rémunération des stagiaires
- **SCEOFF** Stratégie coordonnée en matière d'emploi, orientation et formation professionnelle
- **SEE** Stratégie européenne pour l'emploi
- **SMA** Service militaire adapté
- **TransCo** Transitions collectives
- **VAE** Validation des acquis de l'expérience
- **VES** Validation des études supérieures



Permettre à **chacun**, quel que soit son point de départ,
d'exprimer son **potentiel** et de développer son
employabilité.