

P.2

L'événement

5<sup>es</sup> TROPHÉES AFPA  
"MÉTIERS POUR ELLES"

P.24

Décryptage

APPRENTISSAGE : LE DILEMME  
DU "JUSTE PRIX"

P.30

Portrait

ISABELLE MAIMBOURG, DIRECTRICE  
GÉNÉRALE DE L'OPCO MOBILITÉS

INFFO FORMATION

# INFFO FORMATION

Le magazine des acteurs de la formation professionnelle

N° 1094 • Du 15 au 31 mars 2025

[www.centre-inffo.fr](http://www.centre-inffo.fr)



L'Edhec Business School (originellement École des hautes études commerciales du Nord) est classée premier EMBA dans le monde dans la catégorie "satisfaction alumni" par le *Financial Times* (2024).

*Management et administration  
des entreprises*

## MBA, DES FORMATIONS POUR (PRESQUE) TOUS ?

# INSCRIVEZ-VOUS À NOS FORMATIONS !



Centre Info

AVRIL - MAI 2025

à **DISTANCE** et/ou en **PRÉSENCE**

AVRIL	MAI
	19 AU 21
2 ET 3	
	15 ET 16
16 ET 17	
	14 AU 16
2 AU 4	
	15 ET 16
	13 ET 14
8	
	22 ET 23
	19 ET 20
14 ET 15	
9	
2	
14 ET 15	
	14, 15, 21 ET 22
	19 ET 20
	12 ET 13
3, 4, 7 ET 8	

RETROUVEZ LE DÉTAIL DE NOS FORMATIONS 2025

Contactez-nous :

contact.formation@centre-info.fr ou Tél. : 01 55 93 91 83  
boutique.centre-info.fr

centre-info.fr/formations

## Sommaire



- p. 2 **L'événement**  
5<sup>es</sup> Trophées Afpa "Métiers pour elles"
- p. 4 **L'essentiel**
- p. 9 **À la une**  
MBA, des formations pour (presque) tous ?
- p. 15 **Guide pro**  
**Expertise**  
Les jeunes occupent davantage de métiers en tension que leurs aînés  
**Savoir-agir**  
Donner plus d'impact à sa communication  
**Jurisprudence**  
Contrat de sous-traitance et clause de non-concurrence  
**Cas pratique**  
L'onde porteuse : construire son projet professionnel grâce à la radio
- p. 19 **Acteurs**
- p. 24 **Décryptage**  
Apprentissage : le dilemme du "juste prix"
- p. 26 **L'interview**  
Melpomeni Papadopoulou, maîtresse de conférences en sciences de l'éducation
- p. 28 **Stratégie**  
Quel modèle économique pour les centres de formation d'apprentis ?
- p. 30 **Portrait**  
Isabelle Maimbourg, directrice générale de l'Opco Mobilités
- p. 32 **Tu, vu, entendu**

## En deux MOTS

### Inspirantes

La 5<sup>e</sup> édition des Trophées Métiers pour elles s'est tenue le 4 mars 2025, en présence d'Astrid Panosyan-Bouvet, ministre chargée du Travail et de l'Emploi. L'événement a mis en lumière les parcours exceptionnels de femmes ayant choisi des métiers traditionnellement masculins. En valorisant ces parcours inspirants, il encourage d'autres femmes à suivre leur propre voie et contribue à faire progresser la mixité dans le monde du travail. Une occasion de célébrer leur courage et leur détermination à briser les stéréotypes de genre. Ce même jour, l'Afpa a publié son rapport sur la mixité des titres professionnels en 2024. Lire en pages 2 et 3.

### Gratifiantes

Créé à l'Université de Harvard, voici plus d'un siècle, le *master of business administration* (MBA) est devenu le diplôme le plus prestigieux sur la planète dans l'univers du marketing, de la finance, des ressources humaines et du management. Considérée, souvent à juste titre, comme élitiste et onéreuse, cette formation haut de gamme à forte composante multiculturelle permet à celles et ceux qui la suivent de franchir des paliers professionnels significatifs et d'augmenter leur rémunération, tout en élargissant leur réseau. Attention toutefois à choisir la bonne école afin de séduire de potentiels employeurs et de réaliser le meilleur retour sur investissement possible. Lire notre dossier, en pages 9 à 14.

La rédaction



Pour les abonnés : consultez tous les numéros en version PDF sur notre site

www.centre-info.fr/category/site-centre-info/info-formation/telecharger-info-formation



à suivre...

ACPM **INFFO FORMATION**

Info formation est une publication bimensuelle de Centre Info • 4, av. du Stade-de-France, 93218 Saint-Denis-La Plaine cedex • www.centre-info.fr • 01 55 93 91 91 • redaction.quotidien@centre-info.fr • Directrice de la publication : Pascale Romenteau • Rédacteur en chef : David Garcia • Rédacteur en chef adjoint : François Boltz • Rédacteur-graphiste : Sandy Brunel • Rédacteurs : Nicolas Deguerry, Estelle Durand, Catherine Trocquemé • Collaborations : Mireille Broussous, Benoît Caurette, Éric Delon, Fouzi Fethi, Laurent Gérard, Valérie Grasset-Morel, Mariette Kammerer, Jonathan Konitz, Sophie Massieu, Valérie Michelet, Christelle Monneret, Raphaëlle Pienne, Catherine Stern • Service commercial : abonnements@centre-info.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.

HUIT FEMMES AYANT CHOISI DE SE FORMER  
À DES MÉTIERS DITS MASCULINS

5<sup>es</sup> TROPHÉES AFPA "MÉTIERES POUR ELLES"

La 5<sup>e</sup> édition des Trophées "Métiers pour elles", organisée le 4 mars 2025 par l'Afpa, a récompensé les parcours de huit femmes ayant choisi de se former à des métiers encore très masculins. Le bilan 2024 sur la mixité des titres professionnels, publié par l'Afpa, confirme que les choix de formation demeurent très genrés.

Mariette Kammerer



L'IMAGE

La 5<sup>e</sup> édition des trophées Métiers pour elles s'est tenue le 4 mars 2025, en présence d'Astrid Panosyan-Bouvet, ministre chargée du Travail et de l'Emploi.

Elles se sont formées avec l'Afpa pour devenir mécanicienne, grutière, conductrice de travaux ou électricienne, et ont été récompensées lors de la remise des Trophées "Métiers pour elles", organisée le 4 mars 2025 à Paris avec le soutien du ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles. "L'objectif est de valoriser des femmes qui contribuent à faire progresser la mixité professionnelle par leur choix de formation dans des secteurs accueillant moins de 30 % de femmes", rappelle l'Afpa. Car en 2024, la répartition des métiers restait très genrée. "Le phénomène de ségrégation professionnelle

intervient dès l'école, et à l'arrivée sur le marché du travail, 80 % des métiers sont non mixtes", rappelle Pascale d'Artois, directrice générale de l'Afpa.

Quatre témoignages

Parmi 500 candidates aux Trophées venues de toute la France, le jury a retenu huit lauréates<sup>1</sup>, dont quatre nous ont fait part de leur expérience de cette non-mixité. Évie Nourisson (trophée "Professionnelle" du BTP), après quinze ans dans l'immobilier, a suivi une formation pour devenir conductrice de travaux. "Mon rôle est de coordonner les entreprises qui participent au chantier et

Isabelle Pautrat, responsable de projet parcours et accompagnement à l'Afpa.



Le poids des stéréotypes est très fort, y compris chez les prescripteurs

de conductrice de grue : "L'entreprise où j'ai fait mon stage va m'embaucher, je n'ai pas de problème d'intégration car ils sont fiers d'avoir une femme dans le collectif", explique-t-elle.

CE QUE FAIT L'AFPA POUR LA MIXITÉ DES MÉTIERS

"Ce qui fonctionne bien, pour attirer des femmes vers ces métiers, c'est de les leur faire découvrir de façon concrète : voir sur un plateau technique ce qu'est un chariot élévateur ou un fer à souder. Cela aide à lever les préjugés. Elles découvrent que le port de charge n'est pas plus important dans le bâtiment que dans l'aide à la personne. On essaie aussi de recruter des formatrices femmes issues de ces métiers, pour qu'elles puissent se projeter plus facilement", rapporte Isabelle Pautrat, responsable de projet parcours et accompagnement.

de m'assurer que les travaux avancent comme prévu, explique-t-elle. On était trois femmes sur dix dans la formation. Le fait d'être une femme n'a pas été un obstacle pour être embauchée. Il faut être prête à travailler dans un univers très masculin. J'ai eu des réflexions, des regards déplacés, mais je préfère ne pas y faire attention."

Audrey Fontenille, 36 ans (trophée "Passionnelle"), après un début de carrière dans le secrétariat médical, une orientation non choisie, a pu enfin réaliser son rêve : devenir électricienne. "J'étais la seule femme dans la formation, mais le groupe était bienveillant. Par contre, lors des stages pratiques, j'ai dû faire face aux préjugés des collègues. Aux entretiens d'embauche aussi, on m'a dit qu'il n'y avait pas de vestiaires ni de toilettes pour femmes. Donc il faut vraiment vouloir et prouver."

Mais d'autres ont eu plus de facilité. Comme Déborah Bulteau, 45 ans (mention spéciale Afpa), qui termine une formation d'électricienne pour l'industrie et a toujours exercé des métiers dits masculins. "C'est sûrement dû à mon caractère et à mon éducation, mais je n'ai pas eu de mal à m'intégrer. J'arrive toujours avec un dynamisme et une modestie, et les hommes sont plutôt contents de transmettre leur savoir-faire", rapporte-t-elle. Même retour de Monika Vintr (mention spéciale du jury), d'origine Tchèque, qui termine une formation



- Autres lauréates des Trophées "Métiers pour elles" : Niloufar Safari Shamsaei, 39 ans, Iranienne. Stratificuse multi-procédés en matériaux composites ; Anaïs Perrault, 29 ans. Préparatrice de commandes en entrepôt ; Maya Mando, 26 ans, Syrienne. Agente de maintenance du bâtiment ; Rachael Jones, 45 ans, Anglaise. Mécanicienne réparatrice de motocycles.

Faible mixité des titres professionnels

Le bilan annuel que l'Afpa réalise chaque année sur la mixité de 257 titres professionnels du ministère du Travail montre que la formation demeure très genrée, même pour des reconversions. En effet, les femmes en formation s'orientent à 84 % vers le tertiaire (métiers du service, de l'éducation et du social), à 10 % dans le BTP et à 6 % dans l'industrie. Bien que les femmes se forment davantage qu'avant – elles représentent 40 % des 154 000 certifiées en 2024 – elles restent sur des métiers féminins. "Le poids des stéréotypes est très fort, y compris chez les prescripteurs comme France Travail, observe Isabelle Pautrat, responsable de projet parcours et accompagnement à l'Afpa. À 40 ou 45 ans, pour une première expérience, une femme est souvent orientée vers l'aide à la personne. Et celles qui choisissent un métier masculin sont davantage mises à l'épreuve. Il y a un léger mieux dans le secteur du transport, parce que la branche professionnelle et les entreprises ont fait de gros efforts", souligne-t-elle.

À l'Afpa, où un tiers des stagiaires sont des femmes, "la mixité professionnelle est un sujet majeur", rappelle Pascale d'Artois, évoquant les "programmes d'accompagnement pour les familles monoparentales", avec de "nouvelles modalités pédagogiques", et l'ouverture d'une "première crèche d'insertion à Reims". ●

CHIFFRES

20,8 % des métiers sont aujourd'hui considérés comme mixtes (Insee), c'est-à-dire avec 40 à 60 % d'hommes ou de femmes.

19 certifications délivrées par l'Afpa sur 215 sont considérées comme mixtes.

50 % de femmes se retrouvent dans seulement 12 familles professionnelles.

69,4 % des femmes certifiées accèdent à l'emploi dans les six mois, contre 74 % des hommes.



## Salon international de l'agriculture EN PROJET : UN GUICHET UNIQUE EN FAVEUR DE LA FORMATION POUR TOUS LES STATUTS DU MONDE AGRICOLE

**Renouvellement des générations**, aides à l'installation des agriculteurs, lutte contre l'illectronisme... quatre organisations en charge de la formation unissent leurs énergies. Lors d'une conférence organisée au Salon international de l'agriculture, le 24 février 2025, l'Anefa (agence paritaire), l'Apecita (association pour l'emploi), Ocapiat (Opco) et Vivéa (Faf de non salariés) ont annoncé la signature d'une convention pour mutualiser leurs ressources (surtout des jours/hommes). Objectif : créer un guichet unique en faveur de la formation pour tous les statuts du monde agricole. Une des missions sera de former les "Nima" (non issus du monde agricole). La mise en place d'un abondement du CPF, souhaité par le mouvement des jeunes agriculteurs, est en

cours chez Vivéa. Fin 2024, le Fonds d'assurance formation a voté deux budgets pour abonder le dispositif : 6,4 millions d'euros pour les jeunes désireux de s'installer, 5 millions pour les agriculteurs déjà installés. Vivéa peut déjà abonder le CPF des agriculteurs et des primo accédants ayant un compte à zéro euros. Mais pour des raisons techniques et juridiques, il ne peut abonder les CPF des Nima ayant déjà des droits à formation (car ayant eu une autre vie professionnelle auparavant). Une situation qui devrait évoluer avec la loi d'orientation agricole adoptée le 20 février 2025. Le texte comporte des mesures qui pourraient faciliter "l'hybridation des financements", selon les termes de Marianne Dutoit, présidente de Vivéa.



En 2025, le SIA a accueilli 607 503 visiteurs. Plus de 1 000 exposants étaient présents sur ses 16 hectares et 9 pavillons.

**D'INFOS** [www.salon-agriculture.com](http://www.salon-agriculture.com)  
<https://vivea.fr>

### France Travail

## UNE ACTION DÉTERMINÉE POUR RENFORCER L'EMPLOI ET LA FORMATION DANS LE MONDE AGRICOLE



Thibaut Guilluy, directeur général de France Travail, au Salon international de l'agriculture.

**Aide à l'orientation des jeunes** vers le monde agricole, formation de demandeurs d'emploi non issus de ce milieu... France Travail renforce ses

liens avec les acteurs de ce secteur où 50 % des travailleurs ont plus de 56 ans. Son directeur général, Thibaut Guilluy, était l'invité de l'Anefa (agence paritaire), de l'Apecita (association pour l'emploi), d'Ocapiat (Opco) et de Vivéa (Faf de non salariés), le 26 février au Salon de l'agriculture. Il a expliqué que l'établissement public relayait les actions de la campagne "Jeunes Déter". France Travail s'efforce de simplifier et d'unifier ses outils et prestations, il organise des événements spéciaux (643 en 2024) et déploie des conseillers spécifiques dans le cadre de France Travail Pro : "Une véritable révolution culturelle

collective vers le monde agricole", selon Thibaut Guilluy. Le nombre de visites d'entreprises agricoles par ces conseillers est passé à 240 000 en 2024, et doit atteindre les 400 000 en 2025. 13 000 demandeurs d'emploi ont été formés aux métiers de l'agriculture en 2024, avec un taux de retour à l'emploi de 54 %. Thibaut Guilluy met l'accent sur les préparations opérationnelles à l'emploi, dispositif qui part "des besoins des entreprises, repérés par elles, ce qui est beaucoup plus efficace". Le taux d'insertion atteint alors les 84 %.

**D'INFOS** [www.francetravail.fr](http://www.francetravail.fr)



## Anaf BAPTISTE MARTIN, NOUVEAU PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION NATIONALE DES APPRENTIS DE FRANCE

**Aurélien Cadiou, qui présidait** l'Association nationale des apprentis de France (Anaf) depuis 2017, a passé le relais à Baptiste Martin (28 ans). Le nouveau président, élu le 25 février pour un mandat de trois ans, compte renforcer les services offerts aux alternants ainsi que le rôle de représentation de l'association auprès des acteurs de la formation en alternance. Après un parcours classique en formation initiale, Baptiste Martin a repris des études en apprentissage pour effectuer un mastère en management et structuration des entreprises, achevé en 2024. Il travaille à Clermont-Ferrand comme assistant de direction



Aurélien Cadiou, qui présidait l'Anaf depuis 2017, à la droite de son successeur Baptiste Martin, le 27 février 2025.

au service interdépartemental pour la réussite des alternants (Sira), qui intervient sur les questions de logement et de mobilité.

C'est à ce titre qu'il est adhérent de l'Anaf. Baptiste Martin prend ainsi la tête d'une structure de 52 personnes et de 2 millions d'euros de budget. Les ressources de l'association émanent du solde de taxe d'apprentissage, de subventions de l'État, du Fonds social européen (FSE), des Régions et de l'adhésion de prestataires de formation qui signent avec l'Anaf une charte de bonne conduite. Le siège de l'association est lyonnais, mais une petite dizaine d'antennes existent sur le territoire. En 2024, les différents services de l'Anaf (SOS apprentissage, mentorat, etc.) ont bénéficié à 18 000 jeunes.

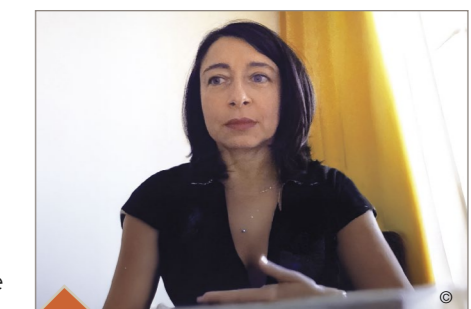
**D'INFOS** [www.anaf.fr](http://www.anaf.fr)

### Igas

## COMMENT REPENSER LA GOUVERNANCE DE LA POLITIQUE D'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES

**De droit commun ou spécifiques**, locaux ou nationaux, publics ou privés... les acteurs de la politique d'emploi des personnes en situation de handicap sont multiples. Avec une efficacité toute relative, au vu du taux de chômage de la population générale. Dans un récent rapport, l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) recommande de clarifier le champ conventionnel qui les lie. En commençant par supprimer l'un des trois textes existants, la convention dite multipartite, qui lui semble doublonner avec les orientations stratégiques en réalité portées par la Conférence nationale du handicap (CNH). La convention dite quinquapartite trouve davantage grâce à ses yeux. C'est celle relative aux demandeurs d'emploi

bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés. Elle a par exemple guidé le rapprochement entre les Cap emploi et France Travail. L'Igas écarte l'idée de transformer l'Agefiph (Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) en opérateur de l'État, mais recommande que l'approbation budgétaire soit renforcée. L'Inspection dit attendre beaucoup des plans régionaux d'investissement dans les compétences (Pric). Elle invite à conserver les plans régionaux d'insertion des travailleurs handicapés (Prith), tout en relevant d'importants écarts dans leur efficacité. Et pointe ce paradoxe : le service public de l'emploi doit



Geneviève Gueydan, co-auteur du rapport "La gouvernance de la politique d'emploi des personnes en situation de handicap".

apporter un accompagnement renforcé aux personnes handicapées, accueillir les allocataires du RSA depuis janvier dernier, mais voit ses financements réduits, dans le contexte de la politique budgétaire nationale.

**D'INFOS** [www.igas.gouv.fr](http://www.igas.gouv.fr)



## Proposition de loi

# ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PRIVÉ : LE DÉPUTÉ EMMANUEL GRÉGOIRE VEUT "ASSAINIR UN SECTEUR QUI A DÉRIVÉ"

**Le député Emmanuel Grégoire** (groupe socialistes et apparentés) a déposé une proposition de loi visant à interdire les clauses contractuelles abusives et à lutter contre la fraude dans les établissements d'enseignement supérieur privés et les CFA. Les mesures proposées pourraient avoir une portée plus large, en renforçant les pouvoirs de contrôle et de sanction des organismes de formation. Pour le député, l'enseignement supérieur privé à but lucratif serait "un nid à scandales". Il parle de failles de contrôle, de pratiques commerciales agressives et de clauses contractuelles inappropriées, alors même que le marché connaît "une croissance exponentielle". Il se donne pour objectif d'"assainir un secteur qui a très clairement



Le député Emmanuel Grégoire (groupe socialistes et apparentés).

dérivé". Le texte vise à définir comme abusives certaines clauses contractuelles, comme la demande de "frais de réservation". Des articles introduisent des sanctions pour

les responsables d'établissements privés d'enseignement supérieur ou de CFA coupables d'infraction, ainsi que pour les organismes de formation ayant commis des pratiques frauduleuses : annulation de la déclaration d'activité de l'organisme, interdiction de dépôt d'une nouvelle déclaration pendant une certaine période. "Un meilleur encadrement de l'enseignement supérieur privé à but lucratif pour mieux protéger les étudiants" : tel est l'intitulé de cette proposition de loi déposée à l'Assemblée le 18 février 2025. Son examen en séance publique est programmé au 5 mai prochain.

**+ D'INFOS**  
[www.assemblee-nationale.fr](http://www.assemblee-nationale.fr)

## Cabinet Sémaphores

# INVITATION À S'INTERROGER SUR L'"EFFICIENCE MULTIGÉNÉRATIONNELLE"

"Jusqu'à présent, il était assez facile de mettre en place des mesures destinées aux salariés proches de la retraite", relève Yvon Gay, directeur associé de Sémaphores (groupe Alpha), lors d'un webinar organisé le 4 mars 2025. À ses yeux, l'accompagnement des seniors vers la sortie n'est plus être la seule solution. "Il faut voir les choses autrement : soit la gestion de la séniorité est un coût pour l'entreprise, soit un investissement." L'entrée "historique" consiste à proposer aux seniors diverses mesures dans le cadre de démarches individuelles ou collectives (accord de GEPP, notamment) : bilan

de 3<sup>e</sup> partie de carrière, bilan de compétences senior, accompagnement à la retraite, plan de transition et reconversion professionnelle, etc. Deuxième entrée : une démarche pour valoriser la place des salariés expérimentés. Cela passe par un diagnostic de situation, l'aménagement des conditions de travail, l'identification des compétences transférables et les besoins en formation pour assurer la continuité du travail et des savoirs. La solution réside peut-être dans une troisième entrée, retenue par Sémaphores, qui consiste à "s'interroger en profondeur sur l'efficacité multigénérationnelle sur l'organisation". Le tutorat inversé



Yvon Gay, directeur associé de Sémaphores (groupe Alpha).

entre les générations, ou "reverse mentoring", consistant pour un jeune à transmettre à un aîné son savoir-faire sur les nouvelles technologies, a déjà montré son efficacité au sein de groupes comme BNP Paribas, Pernod-Ricard ou Sanofi.

**+ D'INFOS**  
[www.semaphores.fr](http://www.semaphores.fr)



## Label Alternance

# L'ACCOMPAGNEMENT DES APPRENTIS, UN ENJEU DE QUALITÉ

**Les résultats** du Label Alternance, publiés le 13 février 2025 par la plateforme Engagement Jeunes, ont surpris. Construit à partir des résultats de Qualiopi enrichis de questionnaires de satisfaction auprès des apprentis et de leurs tuteurs, ce label créé en 2021 note les parcours des CFA. Cette année, les formations de niveau bac + 2 reculent à la 16<sup>e</sup> position dans le palmarès. Trois parcours bac + 3 et + 5 se détachent en tête. Pour des formations de niveau *infra*, "les difficultés éprouvées par les jeunes lors de leur examen ne concernaient pas les matières techniques mais les matières générales, notamment le français", indique Sébastien Coueille, responsable technique d'Engagement Jeunes. Les CFA en tirent des enseignements pour améliorer leurs parcours. S'engager dans un label comme celui proposé par la plateforme Engagement Jeunes leur fournit un outil de préparation à la certification Qualiopi, mais aussi d'aide à la décision.



Sébastien Coueille, responsable technique d'Engagement Jeunes.

**+ D'INFOS** [www.engagement-jeunes.com](http://www.engagement-jeunes.com)

## Visionnables en ligne

# 617 FINALISTES POUR LE CONCOURS "JE FILME MA FORMATION"

**La cérémonie** officielle se tiendra le 3 avril au Grand Rex, à Paris. Pour l'heure, le concours "Je filme ma formation" a dévoilé la sélection officielle de cette 9<sup>e</sup> édition. 617 films finalistes ont été retenus parmi 1 273 candidatures. Toutes réalisées par des jeunes, ces vidéos mettent en lumière les formations et leurs débouchés, offrant un regard concret sur l'orientation et l'insertion. Les films finalistes sont actuellement soumis aux quelque 1 612 membres du jury. À l'issue, seront remis un Trophée Diamant, 11 Trophées Or et 33 Trophées Argent, décernés par des entreprises partenaires, un Trophée de la Com (stratégies les plus efficaces de promotion des films), un Trophée Éducation et 70 Trophées Bronze (votes du public). Les films finalistes sont en ligne.

**+ D'INFOS** <https://jefilmemaformation.tv/selection-officielle-2025>



## 33<sup>e</sup> FORUMS TALENTS HANDICAP

du 14 mars au 4 avril, en ligne  
Ouvert à tous les secteurs et métiers, avec un focus sur l'alternance.  
[www.talents-handicap.com](http://www.talents-handicap.com)



## 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. Thème : "Le pari sur la créativité comme levier à l'envie d'apprendre."  
[www.app-reseau.eu](http://www.app-reseau.eu)



## 31<sup>e</sup> SOLUTIONS RH PARIS ET 2<sup>e</sup> INNOVATIVE LEARNING

du 19 au 20 mars, à Paris  
Grands rendez-vous dédiés aux RH et à la formation. Près de 10 000 visiteurs attendus. Les salons Documentation (gestion documentaire) et Digital Workplace (solutions collaboratives) se tiendront au même lieu et en même temps.  
[www.solutions-ressources-humaines.com](http://www.solutions-ressources-humaines.com)



Le magazine des acteurs de la formation professionnelle  
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

**INFFO FORMATION**



Régie Publicitaire

01 40 09 68 47 • [ingrid.dubocq@ffe.fr](mailto:ingrid.dubocq@ffe.fr)



## LEFEBVRE DALLOZ COMPÉTENCES PUBLIE SON BAROMÈTRE 2025 DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

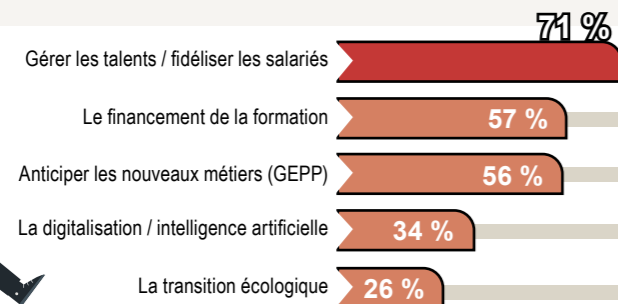
Lefebvre Dalloz Compétences a interrogé des "décideurs formation" (personnes en charge du plan de développement des compétences au sein de leur entreprise) pour pointer les enjeux spécifiques auxquels les actifs sont confrontés dans les domaines de l'innovation pédagogique, de la RSE ou de l'intergénérationnel.

François Boltz et Sandy Brunel

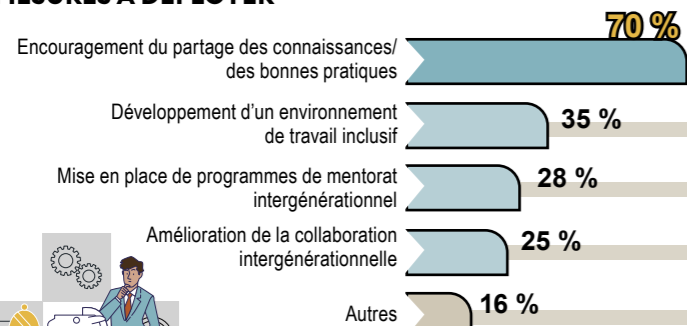
Infographie Centre Info

Source : <https://formation.lefebvre-dalloz.fr/livre-blanc/3e-barometre-de-la-formation-professionnelle>

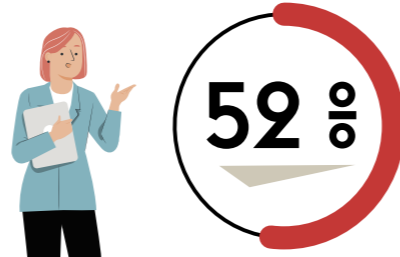
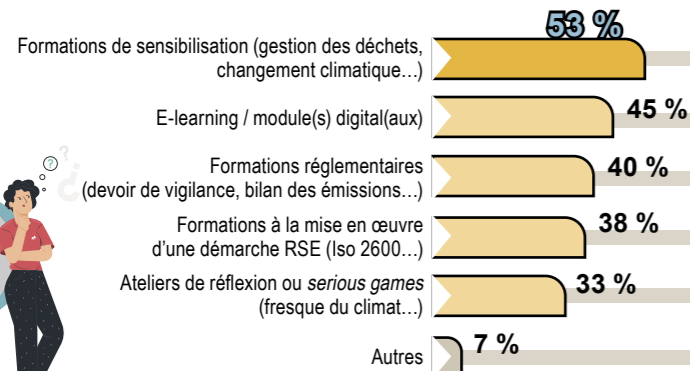
### TOP 5 DES ENJEUX DE LA FORMATION 2025, POUR LES DÉCIDEURS



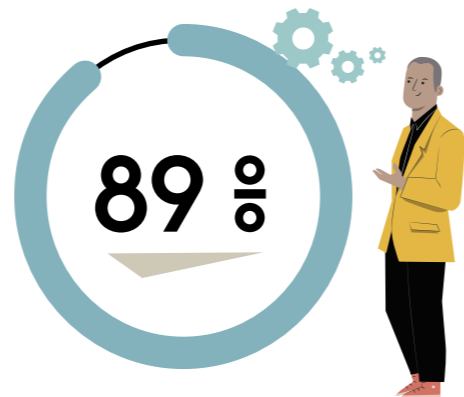
### POLITIQUE INTERGÉNÉRATIONNELLE DE GESTION DES TALENTS : LES MESURES À DÉPLOYER



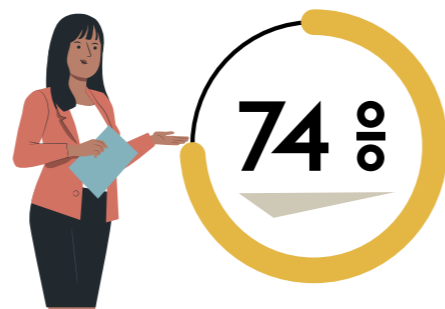
### RSE : LES TYPES DE FORMATION QUE LES DÉCIDEURS PRÉVOIENT DE METTRE EN PLACE



des décideurs répondants disent ne pas avoir de difficulté à effectuer le "sourcing" en formation (identifier les ressources et les modalités à déployer pour répondre aux besoins spécifiques de leur organisation).



des décideurs déclarent qu'ils n'ont pas de dispositifs spécifiques pour former les seniors.



des décideurs n'ont pas prévu de mesurer l'impact environnemental des formations.



La section Europe de GEMBA'25 (Global Executive MBA) à l'Insead (Institut européen d'administration des affaires).

## Management et administration des entreprises MBA, DES FORMATIONS POUR (PRESQUE) TOUS ?

Créé à l'Université de Harvard, voici plus d'un siècle, le *master of business administration* (MBA) est devenu le diplôme le plus prestigieux sur la planète dans l'univers du marketing, de la finance, des ressources humaines et du management. Considérée, souvent à juste titre, comme élitiste et onéreuse, cette formation haut de gamme à forte composante multiculturelle permet à celles et ceux qui la suivent de franchir des paliers professionnels significatifs et d'augmenter clairement leur rémunération, tout en élargissant leur réseau. Attention toutefois à choisir la bonne école afin de séduire de potentiels employeurs et de réaliser le meilleur retour sur investissement possible.

Enquête.

# LE MBA, TOUJOURS UN ACCÉLÉRATEUR DE CARRIÈRE

Prestigieux et élitiste, le *master of business administration* continue de fasciner les candidats à l'excellence managériale ainsi que ceux qui souhaitent lancer leur activité. Onéreux, ce diplôme que les écoles de commerce intègrent systématiquement dans leur offre s'est toutefois diversifié et démocratisé ces dernières années.

Eric Delon

**V**ous souhaitez suivre le très prestigieux MBA (*master of business administration*) de la Chicago Booth School of Business afin de conjuguer excellence académique et expérience impactante à l'international ? Sachez qu'il vous en coûtera très exactement 215 000 dollars par an ! Toujours autant plébiscité par les entreprises, le MBA, qui fêtera ses 117 ans en 2025, permet à ses heureux diplômés de réaliser le fameux "triple jump" (changement de fonction, de secteur et de géographie), mais également de multiplier par deux leur rémunération. Il a toutefois subi une légère baisse d'attractivité l'an dernier.

## Le coût et la réputation

Selon le prestigieux *Financial Times*, qui réalise chaque année un classement qui fait référence en la matière, les candidatures aux MBA, à travers le monde, ont diminué en 2023 (- 5 %) pour la deuxième année consécutive. Les spécialistes pointent deux explications : une hausse significative des frais de scolarité (jusqu'à 100 000 euros à l'Insead ou HEC, dans l'Hexagone)<sup>1</sup> et la longueur de la formation (deux ans), même si des durées hybrides ont fait leur apparition ces dernières années.

Pour sortir de l'image du diplôme élitiste et inaccessible, les cursus se sont donc diversifiés afin de retenir l'attention de candidats moins bien dotés financièrement. Les formations MBA ont ainsi cessé d'être la seule chasse gardée des grandes écoles. Les universités ont, elles aussi, proposé des MBA payants, mais à des tarifs plus attractifs (entre 15 000 et 20 000 euros sur un an).



L'École supérieure de commerce de Paris (ESCP) est un établissement d'enseignement supérieur consulaire, considérée comme la doyenne mondiale des écoles de commerce et de gestion.

*Cette formation fournit un cadre structuré pour anticiper, planifier et réussir ces transitions avec assurance*

Quoiqu'il en soit, *dixit* les recruteurs, le MBA demeure toujours la formation XXL pour permettre à un manager d'améliorer ses compétences en matière de gestion d'entreprise, de management et d'entrepreneuriat et de franchir un cap dans son parcours professionnel. En la matière, la réputation de l'école joue toujours un rôle crucial auprès des employeurs.

## En formation continue : Executive MBA

Si la plupart des candidats choisissent d'effectuer leur MBA autour de 30 ans en moyenne, c'est autour de la quarantaine que les cadres expérimentés se positionnent pour effectuer un *Executive MBA* (EMBA). L'objectif de ce diplôme réservé à la crème de la crème des managers ? Se mettre à niveau sur les innovations technologiques et les enjeux de transformations de leur secteur tout en intégrant les nouvelles pratiques managériales et de *leadership*.



Sami Attaoui, directeur de l'Executive MBA chez Neoma Business School.

*"Un Executive MBA est particulièrement pertinent pour les cadres souhaitant réinventer leur carrière, que ce soit à travers une reconversion, un changement de secteur ou une montée en responsabilité, explique Sami Attaoui, directeur de l'Executive MBA chez Neoma Business School. Cette formation fournit un cadre structuré pour anticiper, planifier et réussir ces transitions avec assurance. Nous offrons aux participants les outils nécessaires pour penser et agir à un niveau stratégique, tout en intégrant un réseau diversifié et international de diplômés."*

**3 QUESTIONS À Vesna Pajovic**, consultante en recrutement au Mercato de l'emploi, réseau de recruteurs indépendants



*"Ce diplôme ne cesse de fasciner par le prestige qu'il véhicule"*

Les MBA représentent-ils véritablement une valeur ajoutée pour accélérer sa carrière ?

Ce diplôme ne cesse de fasciner par le prestige qu'il véhicule et les promesses qu'il offre en termes d'opportunités de carrière. Cependant, sa valeur réelle, son accessibilité et le choix du programme idéal suscitent aujourd'hui de nombreux débats. Certes, le MBA ouvre la voie à des postes de direction et permet souvent une progression salariale significative, mais cette valeur dépend largement de la notoriété de l'école, de la qualité du réseau d'*alumni* [anciens élèves] et de l'expérience

professionnelle du candidat. Comment choisir le "bon" MBA ?

Les recruteurs privilégient les diplômes issus d'institutions prestigieuses, souvent classées parmi les meilleures au monde. Mais au-delà de ces classements, le contenu pédagogique, les spécialisations proposées et les opportunités de *networking* doivent guider la décision du candidat. Un MBA en finance obtenu à New York, par exemple, n'aura pas la même pertinence qu'un MBA en innovation à Singapour, en termes d'ambitions et de secteur d'activité visé.

Les MBA ne sont-ils réservés qu'à une élite, comme certains le prétendent ?

Les barrières à l'entrée de ce diplôme, sélectif et exigeant, demeurent élevées, mais il n'est pas impossible d'en être diplômé. La diversité des programmes, des critères d'admission et l'importance accordée à l'expérience et au projet professionnel ouvrent ces formations à un éventail plus large de candidats motivés et qualifiés. L'entreprise du candidat est en mesure de financer ce diplôme si elle y trouve un intérêt dans la montée en compétences de ce dernier.

Propos recueillis par Eric Delon

## REPÈRES

### LE PROGRAMME D'UN MBA

Les programmes proposés par les MBA couvrent une vaste gamme de thématiques liés à la gestion des entreprises : finance, marketing, ressources humaines, gestion de projet, stratégie, économie... L'objectif de ce cursus est de développer les compétences des participants en termes de *leadership*, de travail en équipe, de négociation et de prise de décision. Ces programmes utilisent systématiquement des études de cas réels afin de former les apprenants à appliquer les concepts théoriques dans des situations managériales concrètes. Au-delà des connaissances techniques, les MBA mettent l'accent sur le développement de compétences transversales et intègrent une expérience pratique significative, comme un stage en entreprise ou la réalisation d'un projet de *consulting*.



1. Il existe plus de 250 programmes de MBA en France, dont certains sont mondialement reconnus. Parmi les écoles de commerce les plus prestigieuses délivrant ces diplômes, on retrouve HEC Paris, l'Insead, l'Essec et l'ESC, qui attirent des étudiants du monde entier.

## LE TOP 7 DES MBA FRANÇAIS

Classement rédaction internationale de LinkedIn Actualités



## LES DIFFÉRENTS TYPES DE MBA



### À TEMPS PLEIN

Durée : 1 à 2 ans  
Public : participants se concentrant exclusivement sur leurs études

### À TEMPS PARTIEL

Durée : 2 à 3 ans (hors heures de travail)  
Public : professionnels en activité



**Executive MBA (EMBA) :**  
destiné aux cadres expérimentés,  
il se concentre sur des études  
de cas avancées et  
la gestion stratégique.

Infographie Centre Inffo

### ●●● Fidélisation... ou pas

Quid de la réputation d'élitisme accolé à ce diplôme ? "Bien que ce programme soit exigeant, notre cursus vise à rester accessible à des professionnels motivés de secteurs et expériences variés, argumente Sami Attaoui. Il existe un système de bourses et une variété d'options de financement." Notamment en sollicitant son entreprise qui peut y trouver un intérêt bien compris : faire monter en compétences son collaborateur, lui fournir les outils pour devenir un cadre dirigeant et partant, le fidéliser.

En formation à l'Insead, Institut européen d'administration des affaires, basé à Fontainebleau.



À HEC, 30 % des participants aux programmes de MBA bénéficient de l'aide de leur entreprise. Le taux est de 24 % à l'Insead, qui reconnaît qu'il baisse d'année en année. "Certaines entreprises ont constaté que certains de leurs salariés diplômés s'étaient servis de leur EMBA pour rebondir ailleurs", souligne un consultant, qui précise toutefois qu'un nombre croissant d'organisations font signer des clauses à leurs salariés pour les obliger à rester dans l'entreprise.

### L'impact de ce sésame

Dans un monde professionnel en pleine mutation où les entreprises sont à la recherche de leaders capables de naviguer dans des univers incertains et complexes, le MBA semble conserver une véritable valeur ajoutée. "Mais face à une multiplication des diplômés, l'impact de ce sésame repose avant tout sur la qualité de l'expérience professionnelle qui l'accompagne et sur l'objectif clair qu'il sert dans une trajectoire de carrière, analyse Vesna Pajovic, consultante en recrutement au Mercato de l'emploi, un réseau de recruteurs indépendants. Le MBA demeure un outil puissant, mais il ne prendra toute sa valeur que dans les mains de ceux qui savent l'utiliser comme levier stratégique, et non comme une fin en soi." ●

## DES DIPLÔMÉ(E)S DE MBA RACONTENT LEURS CURSUS

Volonté de muscler leur management, de briser des plafonds de verre ou d'appréhender leur organisation de manière systémique, les diplômés évoquent l'impact du MBA sur leur parcours professionnel.

Éric Delon



Originnaire de Russie, Nadezhda Gribovskaya a effectué une grande partie de sa carrière dans le secteur du pétrole et du gaz au sein de sociétés internationales (KMNGG, Schlumberger). Elle débarque en France en 2008 et, après plusieurs expériences professionnelles, elle rejoint le groupe Siemens en 2020, au sein du département contrôle financier.

En 2021, à la suite de la fermeture du site industriel havrais de l'entreprise allemande où elle évolue, elle décide de donner un nouvel élan à sa carrière. Elle intègre alors le programme Global Executive MBA de l'école de commerce Neoma, qu'elle suit pendant deux ans. "Je souhaitais acquérir des compétences stratégiques et managériales afin d'évoluer dans ma carrière et occuper des postes de leadership à plus forte responsabilité, explique-t-elle aujourd'hui. Je voulais également élargir mon réseau professionnel, acquérir des connaissances sur les outils digitaux et l'IA et pouvoir monter ma propre structure, notamment dans le conseil et le coaching."

Dans la foulée, elle crée sa structure de conseil stratégique et de coaching et obtient un gros contrat pour TotalEnergies en tant que prestataire à la raffinerie de Donges (Loire-Atlantique). "Les compétences acquises dans le cadre du MBA me permettent désormais de négocier, rédiger et gérer des contrats complexes avec une approche stratégique, pour optimiser le travail avec les fournisseurs de la raffinerie. Je n'avais pas cette expérience auparavant", se félicite-t-elle.



Nadezhda Gribovskaya, diplômée du Global Executive MBA de l'école de commerce Neoma.

Je souhaitais posséder une vision véritablement globale de l'entreprise"

### Consolider une promotion

Acquérir des compétences managériales et transversales solides pour accélérer son développement professionnel, telle était l'ambition de Mylène Potier en rejoignant l'Executive MBA (EMBA) de Rennes School of Business en octobre 2022. Spécialiste de la nutrition humaine après avoir décroché un doctorat à AgroParisTech en 2005, cette jeune quadra, mère de deux enfants, travaillait depuis douze ans dans la société Gira Conseil (études de marché dans le secteur



Mylène Potier, directrice Ingrédients chez Girag & Associates.

●●● agro-alimentaire). En 2022, elle est nommée directrice du pôle Ingrédients et propulsé dans le comité directeur de l'entreprise. "Avec mon PDG, nous nous sommes dit qu'il fallait que j'acquière des compétences managériales de haut niveau. Nous avons donc choisi de concert un Executive MBA, financé par mon entreprise." Deux ans après l'avoir terminé son cursus, à raison de deux jours par mois, Mylène se dit pleinement satisfaite. "Cela a représenté beaucoup de travail, de week-end et de jours fériés entiers consacrés à du travail personnel, des études de cas en groupe. Mais au final, ce fut une expérience passionnante", vante-t-elle, soulignant le vif intérêt d'avoir, notamment, élaboré, en groupe, la stratégie d'une entreprise pendant une année. "Ce cursus a représenté une bulle d'air par rapport à ma propre activité. Ma promo était composée de 20 profils différents, d'un créateur de start-up à des cadres en reconversion", sourit-elle. Aujourd'hui elle se sent plus "légitime" et "sereine" dans son management.

véritablement globale de l'entreprise", explique-t-il. Les principaux critères ayant présidé à son choix : le prestige de l'école, le fait de pouvoir suivre le cursus à temps partiel, et une alternance présentiel/distanciel. Au total, une formation longue de quinze mois, avec des cours délivrés à 100 % en anglais et plusieurs semaines d'immersion à l'international : trois semaines à Paris, trois à Barcelone, une à San Francisco et une à Singapour.



Antoine Sassi, chargé de production, de communication et de mécénat pour l'ensemble baroque de Nice.

"Mon employeur a financé un tiers des frais de scolarité de ce cursus. J'ai payé le reliquat, indique David Castillo Montañana. J'aime la dimension multiculturelle de ma promotion avec 17 nationalités différentes et des profils variés, tels des informaticiens, des financiers ou des spécialistes de marketing. Ce cursus, en me faisant sortir de ma zone de confort, me fera indubitablement franchir un gap de compétences. J'aime confronter mes manières de résoudre des cas concrets avec d'autres pratiques, d'autres univers. Je compte bien profiter de ce cursus extrêmement riche pour évoluer dans mon entreprise."

### Le trio gagnant

Violoncelliste et artiste lyrique, Antoine Sassi, à la suite de l'obtention d'un doctorat en musicologie, suit de son côté un MBA en marketing et communication digitale, sur deux années, avec un statut d'alternant, au sein de l'ensemble baroque de Nice, en tant que chargé de production, de communication et de mécénat. "Ce cursus 100 % à distance et digital me permettra, je l'espère, de monter et de faire prospérer mon propre orchestre lyrique dans quelques années, en alliant créativité, rigueur budgétaire et stratégie de communication bien pensée. Un trio gagnant !" ●



David Castillo Montañana, adjoint au directeur de projet PMO des lignes 15 Est et 15 Ouest du Grand Paris Express.

### Immersion à l'international

Ingénieur en travaux publics et en génie industriel, David Castillo Montañana, 35 ans, a rejoint en 2019 la Société du Grand Paris (SGP), qui a pour mission de concevoir et réaliser le Grand Paris Express. Il suit depuis mars 2024 le LeadTech Global Executive MBA de la prestigieuse École des Ponts. "J'ai géré de nombreux projets et managé de petites équipes depuis le début de ma carrière, mais je souhaitais posséder une vision

Ma promo était composée de 20 profils différents, d'un créateur de start-up à des cadres en reconversion"

## Édition 2025 de l'Insee Références "Formations et emploi" LES JEUNES OCCUPENT DAVANTAGE DE MÉTIERS EN TENSION QUE LEURS AÎNÉS

Catherine Stern, journaliste

Plus présents dans les métiers en tension, les jeunes y ont de meilleures conditions d'emploi qui les amènent à y rester davantage. Un "ancrage" est observé dans les métiers demandant le plus de compétences, selon l'édition 2025 de l'Insee Références "Formations et emploi".



### 1 MEILLEURES CONDITIONS D'EMPLOI ET PLUS DE STABILITÉ

"Deux jeunes sur trois ayant terminé leurs études en 2017 et travaillé durant les trois années suivantes ont exercé au moins un métier en tension", écrivent Thomas Couppié, Céline Gasquet et Lola Lercari, du Céreq, dans l'édition 2025 d'Insee Références, à partir de l'enquête Emploi en continu (EEC). Ces jeunes bénéficient de meilleures conditions d'emploi que leurs homologues dans les métiers sans tension : 41 % sont embauchés en CDI, contre 22 % ; 82 % sont à temps plein, contre 70 % ; 56 % exercent un métier s'accordant au diplôme obtenu, contre 33 % ; et le déclassement est moindre (17 % sont embauchés à un niveau inférieur au niveau de formation, contre 26 %). Les rémunérations sont plus élevées. Ces conditions entraînent globalement une plus grande stabilité. 63 % des jeunes ayant exercé comme premier emploi un emploi en tension y sont toujours trois ans plus tard, contre 48 %.

### 2 MÉTIERS "DE PASSAGE", PEU QUALIFIÉS

Les métiers en tension ne constituent pas un groupe homogène, et l'étude met en évidence deux catégories bien différentes : les métiers "de passage", plutôt occupés par des jeunes peu diplômés, et les métiers "d'ancrage", nécessitant d'être plus qualifié. Dans ceux de passage, on trouve des métiers "de première expérience peu qualifiés" (12 % de l'ensemble des métiers occupés), par exemple employé en hôtellerie-restauration, ou ouvrier des industries agroalimentaires. On trouve aussi des métiers "de transition" (17 métiers, comme par exemple ouvrier des travaux publics ou aide à domicile), dans lesquels 60 % ont un niveau inférieur au bac et 40 % seulement une formation adaptée au métier occupé.

### 3 MÉTIERS "D'ANCRAGE", AVEC UN FORT LIEN EMPLOI-FORMATION

Les métiers dits d'ancrage correspondent à trois profils-types identifiés : les très qualifiés, au niveau cadre ou technicien (trois sur quatre ont un niveau bac + 5), par exemple en informatique ou commerce ; les métiers d'infirmiers, sage-femmes et professions paramédicales, dont 90 % ont une formation adaptée au métier ; et les métiers avec un "fort lien emploi-formation" (70 % ont suivi des formations adaptées au métier), comme les métiers de bouche, les professionnels du droit et de la comptabilité. L'étude montre, enfin, le lien entre le type de contrat d'embauche et le salaire avec la propension à rester ou non dans un emploi et un métier. Avoir débuté en CDD et/ou avec une rémunération faible augmente la propension à la mobilité.

Face au public

# DONNER PLUS D'IMPACT À SA COMMUNICATION

Mireille Broussous, journaliste

Renforcer sa prise de parole en public est un effet recherché par les jeunes formateurs mais aussi par ceux qui, plus chevronnés, se trouvent dans des configurations inédites. Chacun a ses points forts et quelques points faibles sur lesquels il est possible de travailler.

“En mettant en évidence leurs besoins, on favorise leur engagement”, souligne Tiphonie Gadonna. Un engagement sur lequel pourra s'appuyer l'intervenant tout au long de son exposé. Autre point-clé, il faut savoir dessiner un parcours, valoriser la structuration de son propos afin que l'auditoire sache où il va...

➤ **Maximiser son impact**

Voilà pour le début de l'intervention. L'orateur doit ensuite se donner les moyens de capter l'attention sur un temps long. “Il faut être présent à son auditoire à 100 % mentalement, physiquement et émotionnellement. Pour cela, il est essentiel d'être convaincu de ce que l'on dit et avoir envie de le transmettre. Par ailleurs, il est important de se montrer humain et abordable, de réguler ses émotions sans les cacher. Un auditoire n'a pas envie d'avoir un robot en face de lui...”, assure Tiphonie Gadonna.

Il faut aussi rester à l'écoute des participants. Enfin, en changeant de registres – en passant d'énonciations théoriques à la narration d'histoires ou d'anecdotes, on maintient l'attention. Autant dire que ces “effets” doivent être préparés en amont.

## MODULER SA VOIX

Pour captiver son public, il est important de ne pas avoir un ton de voix monocorde. On ira chercher “ses graves” pour signifier l'importance de ses propos et renforcer son autorité. On privilégiera les aigus lorsque les propos sont plus légers et drôles.



Prendre la parole devant un auditoire est stressant car il faut non seulement “affronter” un public mais aussi être sûr de bien faire passer son message. Capturer l'attention de l'auditoire dès le départ, ne pas le “perdre” en cours de route exigent de mettre en œuvre quelques techniques clés de communication.

➤ **Lutter contre ses démons**

D'où vient ce pic d'adrénaline que connaît tout orateur entrant en scène ? Du fait de s'exposer et ainsi de prendre un risque. “Il existe trois types de craintes : la peur d'être ignoré, la peur d'être illégitime et, enfin, celle d'être mal aimé. Il faut en avoir conscience et ne pas se réfugier dans le déni, afin de les mettre à distance”, recommande Tiphonie Gadonna, formatrice et coach lors du webinaire “Prendre

la parole avec impact et confiance. Transformer votre communication”, proposé par l'organisme de formation MyConnecting. Les effets physiques de ces peurs – accélération cardiaque, gorge sèche, etc. – peuvent aussi être combattus par des techniques de respiration ou d'autosuggestion, comme le *Power Posing* qui consiste à prendre des poses renforçant la confiance en soi : menton levé, mains sur les hanches, etc. À tester...

➤ **Travailler le sens de son discours**

Le contenu de sa prestation est essentiel. Reste à le rendre impactant. Pour cela, il est important d'explicitier le sens de son intervention et de montrer pourquoi le fait de mieux appréhender telle ou telle problématique peut être fondamental pour les participants.

Licéité

# CONTRAT DE SOUS-TRAITANCE ET CLAUSE DE NON-CONCURRENCE

Valérie Michelet, juriste senior, consultante experte sur le droit et les politiques de formation

Le contrat de sous-traitance conclu avec un formateur peut-il contenir une clause de non-concurrence, et si oui, quelles en sont les conditions de validité ? Telles étaient les questions posées aux juges du Tribunal judiciaire d'Amiens dans une décision du 27 novembre 2024.

Un organisme de formation confie à une formatrice indépendante, via contrat de sous-traitance, l'animation de formations en bureautique et web marketing. Le contrat comporte une clause qui, à sa cessation et ce pour une durée de deux ans, interdit à la formatrice “de travailler directement avec le bénéficiaire de l'action ou son employeur, même dans l'hypothèse où la sollicitation serait à l'initiative dudit bénéficiaire”. Poursuivie pour violation de cette clause, la formatrice invoque la nullité de celle-ci. Il n'est pas fait droit à sa demande. Un contrat de sous-traitance peut contenir une clause de non-concurrence, mais elle doit remplir certaines conditions pour être licite.

➤ **Proportionnée aux intérêts légitimes de l'entreprise**

Le donneur d'ordre a confié à la formatrice des prestations qu'elle a dispensées auprès de ses propres clients. Il apparaît donc non seulement que les deux organismes de formation se trouvent en situation de concurrence, mais encore que l'introduction de la formatrice indépendante auprès de ses clients justifie que le donneur d'ordre ait pu craindre un détournement de clientèle. Il s'ensuit que le donneur d'ordre démontre un intérêt légitime qu'une clause de non-concurrence est de nature à protéger.

➤ **Limitée dans le temps**

La clause de non-concurrence est limitée dans le temps (deux ans). Pour les juges, cette durée est jugée licite dès lors que la formatrice ne



démontre pas qu'elle serait contraire aux usages de sa profession. De surcroît, si les prestations facturées par le donneur d'ordre sont ponctuelles, elles ont vocation à être répétées chez les mêmes clients, de sorte que la durée de deux ans n'apparaît pas disproportionnée au regard de l'intérêt légitime de ce dernier.

➤ **Limitée dans l'espace**

Un ombre au tableau : la clause litigieuse ne prévoit pas expressément de limitation spatiale. Mais pour les juges, il apparaît que cette clause n'interdit aucunement à la formatrice d'exercer son activité où elle le souhaite, la seule restriction posée est de ne pas travailler directement avec le bénéficiaire de la prestation ou son employeur. Ils décident que sa rédaction n'est donc pas préjudiciable à l'indépendante.

➤ **Ne pas porter atteinte à la liberté d'entreprendre**

La clause de non-concurrence n'empêche pas la formatrice d'exercer normalement son activité professionnelle. Il ne lui est pas fait interdiction générale d'exercer son activité professionnelle dans son domaine de compétence, où bon lui semble, sous réserve pendant deux ans de ne pas former les bénéficiaires des prestations dispensées par elle sous l'égide du donneur d'ordre ou leurs employeurs.

**Centre Inffo vous donne les clés** pour une compréhension approfondie et des démarches sécurisées, que vous soyez donneur d'ordre ou sous-traitant. La prochaine session de formation se tient à distance du 2 au 4 juin 2025.

➔ [www.centre-inffo.fr/content/uploads/2024/11/sous-traitance-des-of-pm.pdf](http://www.centre-inffo.fr/content/uploads/2024/11/sous-traitance-des-of-pm.pdf)

**Tribunal judiciaire d'Amiens,**  
27 novembre 2024, RG n° 24/00003  
➔ [www.courdecassation.fr](http://www.courdecassation.fr)



Témoignages d'insertion

# L'ONDE PORTEUSE : CONSTRUIRE SON PROJET PROFESSIONNEL GRÂCE À LA RADIO

Jonathan Konitz, journaliste

L'association, dont le siège est situé à Clermont-Ferrand, propose depuis sept ans un chantier d'insertion professionnelle autour du journalisme. Unique en France, le dispositif affiche un taux de sorties positives de 89 %.



En studio de l'Onde porteuse, à Clermont-Ferrand.

Le virus du journalisme d'investigation a contaminé Brice Chauvet, au point qu'il se projette désormais dans la profession. Salarié de l'Onde porteuse en CDDI (contrat à durée déterminée d'insertion), depuis le 9 décembre 2024, son sujet vient d'être diffusé à l'antenne. L'angle ? "L'impact des travaux du projet InspiRe [restructuration du réseau de transports en commun] à Clermont-Ferrand sur les personnes déficientes visuelles." Une "satisfaction personnelle" pour celui qui était éloigné de l'emploi pendant une dizaine d'années, "au RSA, en situation un peu précaire", confie-t-il.

► **Compétences transférables**

L'objectif du chantier d'insertion n'est pas de former des journalistes, quand bien même l'association dispose d'une fréquence (98 FM sur l'ensemble du Puy-de-Dôme). Les bénéficiaires acquièrent des compétences certes techniques (enregistrement, logiciel de montage, etc.), mais aussi liées au savoir-être (travail en équipe, respect des horaires, etc.), et finalement transversales (aisance orale, utile aux entretiens d'embauche, art du tri dans les informations, etc.), explique Charlotte Waelti, administratrice. Agnès Dumontet, autre salariée

en CDDI, confirme : "Le terrain nous permet de rencontrer des gens, de se tisser un réseau. C'est toujours utile pour la suite ou pour dénicher directement un poste."

► **CQP salarié polyvalent**

Quand ils ne sont pas en conférence de rédaction, ou sur le terrain en reportage, les salariés peaufinent leur projet professionnel avec Marie-Charlotte Frizot, conseillère en insertion professionnelle, à raison de deux rendez-vous par semaine. Des temps d'échanges "individuels ou en ateliers collectifs, complétés par des visites d'entreprises". À l'issue de leur CDDI, d'une durée maximale de deux ans, même si "la durée moyenne chez nous est d'environ un an", chaque salarié repart avec un CQP (certificat de qualification professionnelle) "salarié polyvalent" fondé sur le métier d'animateur technico-réalisateur. L'Onde porteuse affiche un taux de sorties positives de 89 %. Marie-Charlotte Frizot revient sur le *sourcing* des candidats, orientés par "des prescripteurs (France Travail,

Cap emploi, Missions locales, etc.), après l'ouverture d'une offre via la Plateforme de l'inclusion. Ensuite, le recrutement suit un chemin classique avec entretien."

À noter que l'association tient le même type d'initiatives à Saint-Denis de la Réunion (le chantier Parle à Zot, IO4.2 FM) et à Nantes.

UN CAS EN PARTICULIER

L'un des bienfaits de l'Onde porteuse est de redonner un rythme de vie à ses apprentis reporters, avec un aspect "socialisation que certains ont pu perdre en restant chez eux", observe Marie-Charlotte Frizot, conseillère en insertion. Je pense à un cas en particulier, extrêmement anxieux à son arrivée. La radio l'a aidé à mieux gérer son stress et maintenant il craint moins d'aller vers les gens. Avant, c'était impossible pour lui".

Orange

# UN ACCORD GLOBAL SUR L'EMPLOI ET LES PARCOURS PROFESSIONNELS

Les partenaires sociaux représentatifs d'Orange signent à l'unanimité l'accord sur la gestion de l'emploi et des parcours professionnels, le 10 février 2025.

**Au terme d'une négociation** entamée en septembre 2024, la direction du groupe Orange et les trois organisations syndicales représentatives (CFDT F3C, CFE-CGC Orange, CGT FAPT) ont signé un accord sur la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) pour la période 2025-2027. Objectifs : 6 000 embauches en CDI d'ici à 2027 (dont 1 000 dédiées à des remplacement) et au moins 2 600 alternants accueillis par an. "Jusqu'à présent, nous avions des accords intergénérationnels, précise la direction. Ce nouveau texte est global. Il embarque tous les aspects de la GEPP, tous les âges et tous les métiers." Parmi les initiatives introduites dans ce texte, une typologie des métiers : décroissants, à l'équilibre, en tension et/ou émergents. Les dispositifs de formation seront réorientés sur la base de cette cartographie, en fonction des priorités du groupe : acquisition de compétences



stratégiques en lien avec le plan "Lead the future" lancé en 2023, compétences métiers, compétences transverses. Pour les plus de 45 ans, sont prévues des dispositions spécifiques, relatives au développement des compétences et à la transmission des savoirs. Orange adapte également ses dispositifs de reconversion interne en lançant un nouveau programme pluriannuel pour la France, sous le label "Orange Perspectives".

Il s'adresse aux volontaires ayant cinq ans d'ancienneté dans le groupe, souhaitant se réorienter vers des métiers en tension ou émergents. Des primes d'accompagnement sont proposées aux candidats à la mobilité interne, ainsi qu'un "congé de respiration" pour permettre aux salariés de tester de nouveaux environnements de travail. ●

► **D'INFOS** <https://newsroom.orange.com>

CoachHub

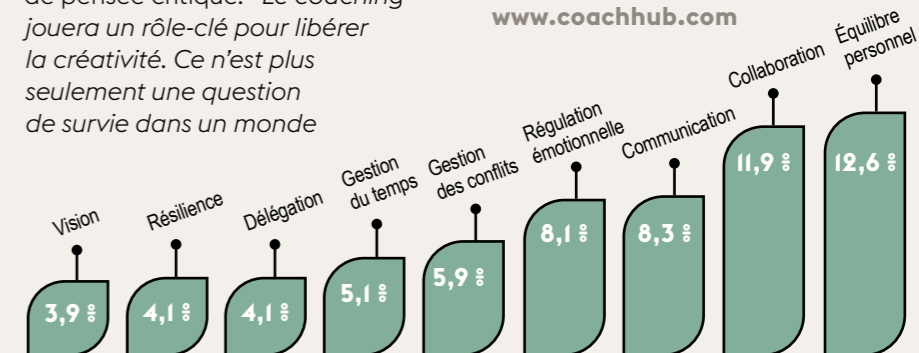
# 10 "COMPÉTENCES INCONTORNABLES" POUR RÉUSSIR LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS

**Mettre en lumière** les compétences nécessaires en présence d'un monde "Bani" (brittle, anxious, non-linear, incomprehensible, c'est-à-dire fragile, anxiogène, non-linéaire, incompréhensible). C'est l'objectif du premier baromètre sur les compétences les plus demandées (en 2024) et les tendances-clés (pour 2025) dévoilé le 3 mars par CoachHub, spécialiste du coaching digital. Cette étude fondée sur "des milliers de sessions de coaching en France et à l'international" place en tête l'"équilibre personnel", qui reflète la capacité d'un individu à rester centré dans des contextes exigeants. La "régulation émotionnelle"

consiste à maîtriser ses émotions et à les exprimer de manière appropriée. La "résilience" permet de rebondir face aux changements, et la "vision" à se projeter à long terme. Les tendances 2025 ? Davantage d'agilité, d'intelligence émotionnelle, de pensée critique. "Le coaching jouera un rôle-clé pour libérer la créativité. Ce n'est plus seulement une question de survie dans un monde

en mouvement, mais de devenir capable de transformer chaque défi en opportunité", indique Boris Allanic, *area VP* (vice-président régional) Europe du Sud, marchés émergents et Asie de CoachHub. ●

► **D'INFOS** [www.coachhub.com](http://www.coachhub.com)



Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire

## LA RÉUNION : MALGRÉ LES INITIATIVES, L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE DES JEUNES RESTE DIFFICILE



**Le programme** "Insertion sociale et professionnelle des jeunes, développement de la vie associative pour et par les jeunes", piloté par

l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (Injep), n'a pas produit les effets escomptés auprès des Réunionnais de 16 à 25 ans, isolés, éloignés de l'emploi et/ou de la formation avec peu ou pas de qualifications. L'Injep s'est intéressé à quatre des six expérimentations menées sur la période 2019-2023. Ainsi, l'Adesir (Association pour le développement des échanges sociaux et interculturels réunionnais) et la Mission locale Sud ont travaillé sur l'acquisition de compétences sociales (confiance en soi, relationnel, etc.). L'Institut préconise un accompagnement dans sa globalité (moral, social, sanitaire,

administratif, professionnel, etc.). Concernant l'approche par l'acquisition des compétences métiers, menée par l'association Cinékour et le Groupement d'employeurs Sport et animation (Gesarun), les accompagnateurs ont une connaissance fine des potentiels locaux, mais la part des jeunes intégrant une préformation ou une formation reste réduite. En cause, le niveau requis pour les formations qualifiantes, ou encore des délais trop longs entre le repérage et le début de la formation. ●

**D'INFOS** <https://injep.fr/publication/favoriser-linsertion-sociale-et-professionnelle-des-jeunes-a-la-reunion/>

## Opcop EP et Transitions Pro Hauts-de-France RECONVERSIONS FACILITÉES VERS PLUS DE 40 DOMAINES PROFESSIONNELS

**Le "partenariat stratégique"** entre Transitions Pro Hauts-de-France et Opcop EP vise à faciliter la reconversion des salariés vers des métiers porteurs en forte demande au sein des entreprises de proximité de moins de 50 salariés. Mis en place fin 2024 et renouvelé depuis, il a d'abord permis d'accompagner 14 salariés dans des formations financées à hauteur de 25 065 euros, dans les secteurs de la petite enfance, du secrétariat-médico-social et dans les métiers de bouche. Pour 2025, Opcop EP alloue une enveloppe initiale de 60 000 euros, susceptible d'être ajustée, afin de renforcer notamment l'accès aux parcours de transition professionnelle (PTP). Par ailleurs, l'Opcop s'engage à cofinancer les formations à hauteur de 30 %, jusqu'à 50 % pour les publics prioritaires (dont les plus de 45 ans). Il identifie les métiers en tension



Le 25 février, Transitions Pro Hauts-de-France et Opcop EP renouvellent leur partenariat pour 2025.

éligibles et sensibilise les entreprises de son champ. Transitions Pro Hauts-de-France assure l'information et l'accompagnement des salariés et des entreprises, l'instruction des dossiers et l'organisation des commissions d'attribution des financements. ●

**D'INFOS** [www.opcoep.fr](http://www.opcoep.fr) ● [www.transitionspro-hdf.fr](http://www.transitionspro-hdf.fr)

## Ocapiat et Euro App Mobility PROMOTION DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE DES ALTERNANTS

**C'est sur le Salon** international de l'agriculture qu'Ocapiat et l'Association Euro App Mobility (EAM) ont officialisé leur partenariat, le 26 février 2025. Cette convention prévoit une meilleure information des entreprises dans les 49 branches de l'agriculture et de l'agroalimentaire en matière de mobilité internationale, notamment via le soutien à l'initiative du Club des employeurs pour un espace européen de l'apprentissage, créé par EAM. Une communauté d'ambassadeurs de la mobilité internationale va être créée au sein des CFA partenaires d'Ocapiat. Les partenaires vont aussi faciliter des expérimentations de mobilité internationale de longue durée, et valoriser les expériences réussies dans leurs différents supports de communication. ●

**D'INFOS** [www.ocapiat.fr](http://www.ocapiat.fr) ● <https://euroappmobility.eu/fr>

Alternego et Utopies

## TRANSITION ÉCOLOGIQUE : DES FORMATIONS ADAPTÉES AU SECTEUR DE LA PROTECTION SOCIALE

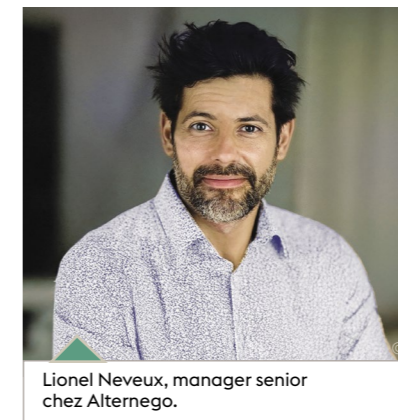
**"Notre ambition est simple :** former un maximum de dirigeants des caisses de protection sociale au sujet de la transition écologique", synthétise Sophie Labbé, directrice associée d'Utopies. Ce cabinet s'est rapproché de son homologue



Sophie Labbé, directrice associée d'Utopies.

Alternego, habitué aux enjeux de transformation managériale. Ils ont répondu à un appel à projets de l'École nationale supérieure de Sécurité sociale, pour former les managers et dirigeants de diverses caisses aux enjeux environnementaux, au travers de formations sur-mesure. Les formations ont déjà commencé. Deux modules sont disponibles,

avec à chaque fois un apport théorique sur les enjeux environnementaux appliqués aux organismes de protection sociale. Et des outils pour accompagner le changement et mobiliser les équipes. L'interactivité et le partage d'expérience sont privilégiés. Des techniques de projection sont proposées pour que les participants "imaginent un futur désirable", poursuit Sophie Labbé. Dernièrement, Alternego a racheté Utopies. ●



Lionel Neveux, manager senior chez Alternego.

**D'INFOS** <https://alternego.com/utopies-an>

## Cnam et UIMM RÉPONDRE AUX ENJEUX DE COMPÉTENCES DE L'INDUSTRIE

**Le Conservatoire** national des arts et métiers (Cnam) et le réseau des Pôles formation UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie), réseau privé de formation technique et industrielle, conjuguent leurs expertises et leurs ressources pour offrir une réponse aux besoins des entreprises industrielles. Aux termes d'un nouvel accord, ils prévoient de rapprocher les travaux prospectifs de l'Observatoire paritaire de la métallurgie et les recherches menées par le Cnam, au service d'une réflexion commune sur la complémentarité des certifications, notamment. "Ce partenariat renforce notre engagement en faveur d'une formation multidisciplinaire", commente Bénédicte Fauvarque-Cosson, administratrice générale du Cnam. "Nous devons accélérer sur le volet du renouvellement de nos compétences industrielles", abonde Hubert Mongon, délégué général de l'UIMM. ●

**D'INFOS** [www.cnam.fr](http://www.cnam.fr) ● <https://uimm.lafabriquedelavenir.fr>

## Capeb et CCCA-BTP ACTIONS CONCERTÉES POUR L'APPRENTISSAGE



Christophe Possémé, président du CCCA-BTP, et Jean-Christophe Repon, président de la Capeb.

**Invoquant la nécessité** pour les entreprises artisanales du bâtiment de relever les défis des transitions écologique, numérique, énergétique et démographique, la Capeb (organisation d'employeurs) et le CCCA-BTP (association paritaire) ont renouvelé leur partenariat, initié en 2022. Pour une nouvelle période de trois ans, ils réaffirment l'objectif de répondre aux besoins de formation et de promotion des métiers du bâtiment, en adaptant l'apprentissage aux pratiques les plus récentes et en valorisant les opportunités offertes aux adultes en reconversion comme aux jeunes. Ils mettent l'accent aussi bien sur l'intelligence artificielle que sur les métiers du patrimoine, et notamment sur les actions du pôle d'innovation et de prévention pour l'artisanat (Iris-ST) en lien avec la santé, la prévention et l'amélioration des conditions de travail des apprentis. Parmi les priorités : la réalisation d'études sur les nouveaux enjeux de l'apprentissage, le décodage des innovations émergentes et l'adaptation des gestes professionnels aux nouveaux matériaux et technologies, la sensibilisation à l'Afest (formation en situation de travail), la création de certifications professionnelles adaptées à des besoins précis. ●

**D'INFOS** [www.capeb.fr](http://www.capeb.fr) ● [www.ccca-btp.fr](http://www.ccca-btp.fr)



## APPRENTISSAGE : LE DILEMME DU "JUSTE PRIX"

Entre mission d'intérêt général et logique de marché, le financement de l'apprentissage suscite des interrogations dans un contexte budgétaire contraint. Certains réseaux de CFA sont dans l'attente d'une intervention plus affirmée de l'État pour définir le "juste prix" – non pas celui de la vente, mais du financement des CFA. Analyse juridique.



Décryptage par :  
**Fouzi Fethi**,  
responsable du pôle  
Droit et politiques  
de formation  
à Centre Inffo.  
f.fethi@centre-inffo.fr

L'apprentissage, selon le Code du travail<sup>1</sup>, est une "formation initiale" qui s'inscrit dans le cadre d'une "éducation alternée" et vise à répondre aux "objectifs éducatifs de la nation". Pourtant, ce même Code l'intègre dans un marché ouvert où toute personne peut ouvrir un centre de formation pour apprentis sur simple déclaration d'activité<sup>2</sup>.

D'un côté, les symboles républicains dans les CFA rappellent l'engagement de l'État en faveur de l'éducation civique, ancrée dans la devise républicaine et la déclaration des droits de l'homme et du citoyen<sup>3</sup>. De l'autre, les dividendes versés par certains CFA privés à but lucratif à leurs actionnaires incarnent la logique de marché et la quête de rentabilité, soulignant la liberté d'entreprendre.

### UN PRIX DE VENTE SANS CLIENT CLAIREMENT IDENTIFIÉ ?

Dans un marché traditionnel, le prix est principalement déterminé par la perception de sa valeur par le client. Dans le cadre de l'apprentissage, cette logique est déstabilisée par la multiplicité des acteurs. Qui est réellement le client dans ce modèle ?

> **L'entreprise**, bien que désignée contractuellement comme le client dans la convention de formation<sup>1</sup>, supporte en réalité peu les coûts directs de la formation vendue par le CFA. Ils sont principalement pris en charge par les Opco. Ce financement externe limite l'incitation des entreprises à négocier les coûts ou à exiger

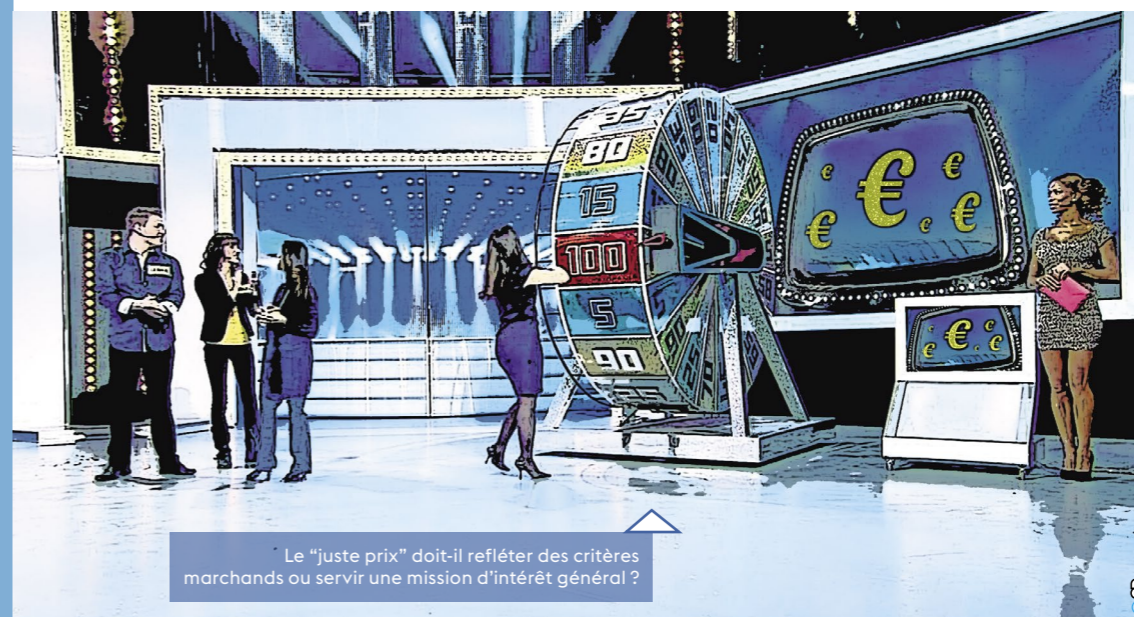
un rapport qualité-prix optimal. L'introduction par la loi de finances pour 2025<sup>2</sup> d'un reste à charge pour les employeurs d'apprentis de niveau licence ou supérieur ne changera que marginalement la situation.

> **Les apprentis et leurs familles**, bénéficiaires d'une formation gratuite<sup>3</sup>, n'ont pas d'incitation à s'interroger sur son coût. Le choix de l'établissement se fait en fonction de critères pratiques, tels que la proximité géographique ou la réputation de l'établissement, non sur une évaluation du rapport qualité-prix.

> **Les Opco**, dont le rôle reste principalement exécutoire, appliquent les NPEC définis par les branches professionnelles sans réelle marge de négociation avec les CFA<sup>4</sup>. Cela contribue à un système où les prix des formations sont relativement rigides et non soumis à une véritable dynamique concurrentielle.



• 1. Article L6351-I A et L6353-I du Code du travail. • 2. Article L. 6332-14 (nouveau) du Code du travail. • 3. Article L6211-I du Code du travail. • 4. Article L6332-14 du Code du travail.



Les branches ne peuvent pas adapter les NPEC aux coûts réels propres à chaque CFA. Cette uniformité ne reflète pas les dépenses réelles engagées

Cette dualité entre valeurs éducatives et impératifs économiques soulève une question centrale : le prix doit-il refléter des critères marchands ou servir une mission d'intérêt général ? Existe-t-il un équilibre viable entre régulation étatique et dynamique de marché ?

#### Un prix de vente fixé avant tout en fonction du NPEC

Le prix d'une formation d'un CFA est principalement fonction du NPEC (niveau de prise en charge) qui a été fixé par la branche professionnelle ou, à défaut, par l'État. Ce niveau repose sur les coûts moyens de préparation observés du diplôme ou titre préparé par domaine d'activité<sup>4</sup>. Avec ce système, tous les CFA préparant un même titre ou diplôme perçoivent un financement identique pour les apprentis dont les employeurs relèvent de la même branche. Les branches professionnelles peuvent augmenter les NPEC pour les diplômes et titres jugés prioritaires, mais ne peuvent pas les adapter aux coûts réels propres à chaque CFA ou catégorie de CFA. Ainsi, pour une même certification et un même domaine d'activité, cette uniformité ne reflète pas les dépenses réelles engagées par les CFA.

Ces coûts varient selon plusieurs facteurs : la nature des équipements, plus ou moins onéreux, le profil des apprentis, nécessitant un accompagnement plus ou moins soutenu, les effectifs, plus ou moins nombreux, le type d'encadrement, les modalités et méthodes pédagogiques, plus ou moins coûteuses, ainsi que les disparités géographiques influant sur les frais. Sans parler des CFA bénéficiant déjà de financements publics, accentuant ainsi davantage les écarts...

#### Vers une modulation plus poussée des NPEC ?

Face à cette réalité, la loi prévoit, à titre dérogatoire, la possibilité de moduler les NPEC, notamment selon des critères définis par l'État. À ce jour, quatre modulations<sup>5</sup> sont inscrites dans la loi, mais seules deux sont effectivement appliquées : la majoration accordée aux CFA accueillant des apprentis en situation de handicap<sup>6</sup> ; la majoration accordée aux CFA par les régions dans une perspective d'aménagement du territoire ou de soutien à certaines filières économiques<sup>7</sup>.

En revanche, la minoration destinée aux CFA bénéficiant d'autres financements publics reste inapplicable, faute de décret d'application. Quant à celle introduite par la loi de finances 2025, qui concerne les CFA dispensant des formations à distance, son entrée en vigueur dépend également d'un décret, mais sa faisabilité suscite déjà des interrogations.

Pourtant, certains réseaux de CFA "historiques" plaident pour des différenciations encore plus poussées, intégrant même des critères qualitatifs. C'est d'ailleurs l'un des enjeux des concertations en cours menées par le ministère du Travail. Cette demande ne traduit pas une volonté de régulation par le marché, mais plutôt une attente d'une intervention plus affirmée de l'État pour définir le "juste prix" – non pas celui de la vente, mais du financement des CFA. L'État doit-il devenir le véritable client des CFA ? Si tel est le cas, comment pourrait-il différencier leur financement pour un même titre ou diplôme sans créer de distorsions de concurrence ? C'est tout le dilemme du "juste prix" de l'apprentissage. ●



1. Articles L6311-I, L6211-I et L6211-2 du Code du travail.

2. Article L6331-I du Code du travail.

3. Article L6231-7 du Code du travail.

4. Article D6332-78 et suivants du Code du travail.

5. Article L6332-14 du Code du travail.

6. Article D6332-82 du Code du travail.

7. Article L6211-3 du Code du travail.

**MELPOMENI PAPADOPOULOU,**  
maîtresse de conférences en sciences de l'éducation, vice-présidente en charge des innovations pédagogiques, Université de Tours



Parcours

**2016**  
chargée de mission  
"Numérique éducatif",  
Ligue de l'enseignement

**2021**  
maîtresse de conférences  
en sciences de l'éducation,  
Université de Tours

**2018**  
enseignante-chercheuse,  
Université de Tours

**2024**  
vice-présidente innovations  
pédagogiques, Université  
de Tours

**“ LES CLÉS DE LA RÉUSSITE  
D'UNE FORMATION  
À DISTANCE ”**

La formation à distance permet aux apprenants de se former à leur rythme, et c'est un atout majeur pour les actifs en reconversion. Mais un accompagnement doit être pensé dès la conception du dispositif, comme partie intégrante de l'ingénierie de formation et pédagogique. La dimension humaine demeure essentielle.

Propos recueillis par **Éric Delon**

**La formation à distance (FAD) est-elle devenue une modalité pédagogique d'apprentissage pérenne ?**

Absolument. Si la FAD était initialement perçue comme une alternative pratique mais marginale, la crise sanitaire de 2020 a marqué un tournant décisif. En réponse aux confinements et aux restrictions, les établissements d'enseignement, les organismes de formation et les entreprises ont massivement investi dans les technologies numériques, prouvant que cette modalité pouvait être aussi efficace que l'enseignement en présentiel, à condition d'être bien pensée. La FAD s'intègre dans des modèles hybrides mêlant présentiel et distanciel, maximisant ainsi les avantages des

deux approches. Les progrès constants en matière d'intelligence artificielle, de réalité augmentée et de plateformes interactives renforcent encore son potentiel. Cette évolution est irréversible, car elle répond à des besoins contemporains : flexibilité, accessibilité, et personnalisation des apprentissages.

**Quels sont les atouts de ce type de formation côté apprenant, côté organisme de formation et côté commanditaire ?**

La FAD permet aux apprenants de se former à leur rythme, en fonction de leur emploi du temps. Il s'agit d'un atout majeur pour les actifs en reconversion, les parents ou les étudiants aux horaires

**“ Favoriser  
la conscientisation des  
compétences acquises  
dans l'action ”**

chargés. Cette modalité d'apprentissage offre également une accessibilité accrue, en supprimant les contraintes géographiques. Les habitants de zones rurales ou mal desservies peuvent ainsi accéder à des programmes de qualité, souvent inaccessibles en présentiel. Du côté des organismes de formation, la FAD se traduit par une véritable optimisation des ressources. Les coûts logistiques – liés à la location de salles ou aux déplacements – sont drastiquement réduits. En outre, cette modalité permet d'élargir l'audience : les plateformes numériques rendent les programmes accessibles à un public international, élargissant ainsi leur marché potentiel.

Les entreprises y trouvent également parfaitement leur compte en gagnant en efficacité temporelle. Les collaborateurs peuvent monter en compétence sans quitter leur poste pour de longues périodes. Le modèle est donc rentable, avec une réduction des dépenses logistiques et une meilleure intégration des formations dans les horaires de travail.

**Quels sont les limites de ce type de modalité pédagogique ?**

L'un des plus grands obstacles demeure l'isolement des apprenants. Privés d'interactions physiques avec leurs pairs et leurs formateurs, certains peuvent rapidement perdre en motivation et ressentir un manque d'appartenance à un groupe, un facteur pourtant clé dans l'apprentissage.

Un autre écueil demeure le manque de motivation et la séparation entre temps personnel, professionnel et de formation. La barrière technologique constitue également un frein, notamment pour ceux qui n'ont pas accès à une connexion internet stable ou qui peinent à maîtriser les outils numériques. Ces lacunes techniques peuvent ralentir, voire décourager, les apprenants les moins à l'aise avec les technologies.

Enfin, la qualité pédagogique reste un point sensible. Certains savoirs, notamment les compétences pratiques ou les activités nécessitant une manipulation concrète, ne s'adaptent pas pleinement à un format dématérialisé.

**Que faut-il faire pour accompagner au mieux les apprenants ?**

La réussite d'une formation à distance repose sur l'équilibre entre l'innovation technologique et l'accompagnement humain. Ce dernier ne se

limite pas à une simple assistance technique ou pédagogique. Il doit prendre en compte les expériences individuelles des apprenants pour les mettre en lien avec le parcours de formation et favoriser la conscientisation des compétences acquises dans l'action. Proposer des moments de réflexion personnelle pour que l'apprenant puisse relier les contenus de formation à ses propres expériences et objectifs professionnels est une piste pertinente.

Cet accompagnement doit être pensé dès la conception du dispositif, car il est partie intégrante de l'ingénierie de formation et pédagogique. Ce qui inclut la création de parcours modulaires et flexibles, s'adaptant aux rythmes de chacun, l'intégration d'outils numériques permettant un usage adapté aux besoins de chaque individu ou groupe d'individus, ou encore l'élaboration d'espaces de coopération et d'accompagnement par les pairs afin de co-construire le savoir. Autrement dit, la dimension humaine demeure essentielle pour créer un lien durable et valoriser les expériences et les parcours individuels. ●

**LES FORMATIONS EN LIGNE DISPONIBLES AVEC LE CPF**

Si les formations en ligne concernent l'ensemble des secteurs d'activité, celles qui rencontrent le plus de succès sont consacrées à l'apprentissage des langues (l'anglais arrivant en tête), révèle le site Mon compte formation. On retrouve également les formations au permis B et les bilans de compétences, ainsi que les formations dédiées à la création ou à la reprise d'entreprise. S'agissant de celles nécessitant une présence physique (permis de conduire et transport de matières dangereuses, par exemple), les contenus théoriques peuvent être suivis en ligne.

# QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE POUR LES CENTRES DE FORMATION D'APPRENTIS ?

Les CFA ont dû s'adapter aux nouvelles règles d'un marché libéralisé et concurrentiel. Selon la dernière étude publiée par France compétences, les acteurs développent des stratégies d'optimisation des coûts, dont certaines suscitent la vigilance. Ces modèles économiques auront à montrer leur résilience dans un contexte économique et budgétaire tendu.

Catherine Trocquemé



Le module studio des apprentis régisseurs à l'ISTS, CFA des métiers du spectacle.



La réforme de 2018 a bouleversé l'offre en transformant de pied en cap un modèle ancien, générant un nouveau monde pour les CFA

Le marché de l'apprentissage vit de profondes transformations. Sept ans après la loi "Avenir professionnel", les effets de la réforme se font sentir. France compétences, dans sa mission d'observation, suit les évolutions

du modèle économique des CFA. Une récente enquête<sup>1</sup> qualitative réalisée par le régulateur dresse les lignes de force des nouvelles stratégies adoptées par les centres de formation.

"Nous observons une professionnalisation des CFA sur la connaissance et l'élaboration de leur modèle économique. Cette étude montre ainsi un développement des actions d'optimisation des coûts et de diversification de l'offre de formation", confirme Béatrice Delay, cheffe de projet à la direction Évaluation de France compétences.

La libéralisation de l'apprentissage et le financement au coût contrat garanti pour chaque apprenti ont aiguillé la concurrence. D'à peine un millier avant le déploiement de la réforme, le nombre de CFA est passé à 3 800 en 2023.



Béatrice Delay, cheffe de projet à la direction Évaluation de France compétences.

Nous observons une professionnalisation des CFA sur la connaissance et l'élaboration de leur modèle économique"

L'introduction des règles de marché, les obligations de la certification Qualiopi ou encore la remontée des comptabilités analytiques ont mis sous tension leurs pratiques de gestion. Avec l'arrivée de nouveaux entrants, les profils et stratégies des acteurs se sont diversifiés. La transformation encore timide observée lors de la première étude réalisée par France compétences voici quatre ans se précise, au moment où la perspective d'une contraction des politiques publiques inquiète le secteur.

### Une optimisation des coûts bien engagée

En cartographiant la structure de coûts des CFA, l'étude souligne l'hétérogénéité des situations. Certaines structures imputent aux dépenses pédagogiques 90 % de leurs coûts, d'autres 50 %. Mais tous enregistrent une hausse de leurs dépenses. En premières lignes de cette courbe inflationniste, celles liées à la communication et l'accompagnement.

Dans un modèle où l'équilibre économique des CFA dépend de leur capacité à remplir leurs sessions et dans un contexte concurrentiel tendu, le *sourcing* (recrutement de candidats) génère de nouvelles charges. Il a fallu renforcer les équipes de nouvelles compétences en matière de marketing digital, avoir recours à des prestataires extérieurs pour la production de vidéos métiers, ou encore engager des frais de participation à des salons.

À noter que les tensions de recrutement sur les postes de formateurs ont davantage profité aux intervenants extérieurs, dont les honoraires ont significativement augmenté, qu'aux salariés des CFA.

### Une logique de mutualisation encore émergente

Pour répondre à ces enjeux, les modèles économiques se structurent. Des stratégies d'optimisation des coûts et de diversification de l'offre

de formation ont été mises en place, là aussi d'une manière différenciée selon les CFA. Les économies d'échelle y tiennent une place importante. L'effet du financement au contrat joue à plein. Les effectifs en apprentissage ont ainsi connu une augmentation sans précédent, de 44 % et de 38 % les deux premières années après la réforme. La dynamique s'essouffle à partir de 2022 et ne peut donc suffire à l'équilibre économique. D'autres leviers sont activés, comme le déploiement du distanciel ou le développement de catalogues élargis dans une logique de filière, de spécialisation ou de formation continue. Encore balbutiantes, des stratégies de mutualisation et de synergies apparaissent au sein de réseaux constitués, comme dans l'artisanat ou de groupes multisites.

### Des zones de risques à surveiller

Avec cette étude qualitative, France compétences cherche également à identifier des clés de régulation. "Nous observons également de près les zones de risques qui émergent avec l'évolution des modèles économiques", confirme Béatrice Delay.

Parmi les points de vigilance, les potentiels effets pervers d'une massification de l'apprentissage sur la qualité des parcours et l'accompagnement des jeunes. Autre source de déséquilibre, la pression des coûts et de la concurrence pourrait fragiliser des formations sur des métiers de niche. Enfin, la gestion financière des CFA, qui enregistre des taux de marge entre 10 et 15% en 2023, suscite la prudence du régulateur. "La distribution de dividendes reste marginale, mais il faudra suivre ce point, qui pourrait prendre de l'ampleur", note Béatrice Delay.

Cette étude sera complétée ce premier trimestre 2025 par une étude quantitative, qui mesurera l'ampleur de ces évolutions. Autant d'analyses pour nourrir le débat sur la soutenabilité financière du système né en 2018. ●



1. [www.francecompetences.fr/app/uploads/2024/12/Rapport-Modele-economique-des-OFA-2024.pdf](http://www.francecompetences.fr/app/uploads/2024/12/Rapport-Modele-economique-des-OFA-2024.pdf)

Directrice générale de l'Opco Mobilités depuis le 1<sup>er</sup> juin 2024, cette spécialiste reconnue de la formation professionnelle dans l'univers de l'automobile entend gérer avec volontarisme et pédagogie l'opérateur et ses 500 salariés. Son exigence, elle la puise dans son propre parcours.

Éric Delon

# ISABELLE MAIMBOURG

## FIÈRE D'ÊTRE AUTODIDACTE

**A**vec un budget de plus de 1,3 milliard d'euros, un spectre de 140 000 entreprises issues de 17 branches professionnelles et 1,66 million de salariés à accompagner en termes de formation et de transition professionnelle, Isabelle Maimbourg, directrice générale de l'Opco Mobilités, mesure parfaitement l'importance de sa tâche. "Je m'y suis préparée depuis longtemps. Le pouvoir et les responsabilités ne me font pas peur. Ma carrière en témoigne. J'ai été successivement assistante, puis cheffe de service, puis directrice de département, puis plus jeune membre d'un comité de direction dans un monde très masculin", pointe-t-elle, depuis son bureau de l'immeuble du Pont-de-Sèvres, à Boulogne-Billancourt (92), devenu le siège social des 500 collaborateurs de l'Opco Mobilités.

### Reconversion forcée

À quoi tient un destin, parfois ? C'est souvent ce que se demande Isabelle Maimbourg lorsqu'elle se remémore ses jeunes années. À la fin des années 80, jeune danseuse semi-professionnelle, elle se blesse, et doit renoncer à sa carrière artistique prometteuse... Elle entame alors un BEP secrétariat et est recrutée en tant qu'employée administrative, par – retenons notre souffle – l'Association nationale pour le développement de la formation professionnelle du commerce de la réparation automobile du cycle et du motocycle (ANDFPCRACM)<sup>1</sup>. Elle ne quittera plus l'univers de la formation professionnelle et deviendra une experte du secteur automobile au gré des différentes fonctions qu'elle y occupera.

**bio**

**2017**  
directrice des projets transverses de l'Association nationale pour la formation automobile (Anfa)

**2019**  
secrétaire générale en charge des services supports d'Opco Mobilités

**2021**  
directrice générale adjointe transports, logistique et services d'Opco Mobilités

**2024**  
directrice générale d'Opco Mobilités

### Promotion interne

Isabelle Maimbourg exerce à partir de 2017 des responsabilités managériales dans son organisme, rebaptisé Anfa (Association nationale pour la formation automobile), l'Opca du secteur automobile. "Je suis une preuve vivante de la promotion interne, car l'Opco Mobilités est en quelque sorte un prolongement institutionnel de mon premier employeur", sourit-elle, soulignant toutefois avoir décroché un master 2 "Manager dirigeant" dans une grande école de commerce, en 2017, "en hors temps de travail", afin de "muscler" ses compétences managériales.

Elle pilote notamment les projets transverses et dirige le département "synergies et performance". Aux premières loges de la constitution du nouvel Opco dédié aux multiples métiers de la mobilité, avec des histoires et des cultures différentes, Isabelle Maimbourg se souvient des défis qu'il a fallu relever. "Nous sommes partis de zéro, avec comme feuille de route l'idée de réaliser la fusion à marche forcée afin d'être rapidement opérationnel." Enjeux majeurs : "Rassurer les collaborateurs et de mettre en place un paritarisme qui fonctionne. Je crois que nous y sommes parvenus. C'est une aventure humaine qu'on ne vit sans doute qu'une fois dans sa vie", vante-t-elle.

### Dématérialisation

Dès son arrivée dans la nouvelle structure, Isabelle Maimbourg se lance dans un véritable tour de France des branches et des délégations régionales de l'opérateur de compétences, afin de mieux connaître les métiers et les équipes, ainsi que la réalité du terrain. "J'ai réalisé une sorte de 360°. Passionnant et instructif", se félicite-t-elle.



© Cécile d'Orléans

Parmi les multiples chantiers qu'elle doit gérer à la tête de l'Opco, figure un dossier qui lui tient particulièrement à cœur : la dématérialisation des process, gage d'efficacité et de temps disponible dégagé. "Nous avons dématérialisé presque entièrement nos échanges avec les entreprises, grâce à une plateforme de gestion particulièrement performante. Nos services n'adressent plus de courrier depuis août dernier. Nous avons reclassé les collaborateurs qui étaient affecté à ces tâches. Certains sont partis dans notre service d'audit externe", indique-t-elle. L'IA générative va prochainement être utilisée, après une batterie de tests.

### Exigence

Aujourd'hui directeur des systèmes d'information de l'Opco, Christophe Nunes Da Silva a rencontré Isabelle Maimbourg en 2017, lorsque qu'il a intégré l'Anfa en tant que délégué régional, à Besançon. "Isabelle sait faire tomber les barrières. Elle est très abordable, facile d'accès. Elle



Je crois à l'exemplarité des dirigeants"

### OPCO MOBILITÉS

17 branches parties prenantes de la mobilité routière, ferroviaire, maritime et fluviale (agences de voyages, manutention ferroviaire et travaux connexes, ports de plaisance, services de l'automobile, transport ferroviaire, remorquage maritime, etc.)

92 829 alternants

139 870 entreprises

1 668 000 salariés

486 321 stagiaires

1,3 milliard de fonds gérés

70,8 millions d'heures de formation financés

écoute beaucoup. Pendant le Covid 19, j'ai proposé des solutions d'amélioration des processus. Elle m'a fait confiance et laissé les mains libres. Elle est proche des équipes et sait prendre des risques. Et en plus, elle est autodidacte comme moi, cela rapproche !"

Sur un plan managérial, la dirigeante revendique une exigence vis-à-vis de ses salariés, qu'elle s'applique d'abord à elle-même. "Je crois à l'exemplarité des dirigeants. Sur le plan de la décision, je privilégie la discussion. Une fois qu'une décision est arrêtée, elle s'applique sans détour."

Si on l'interroge sur l'évolution de la formation professionnelle ces vingt dernières années, elle loue l'importance de l'investissement financier et budgétaire des entreprises dans le domaine des compétences. "Elles ont compris que les enjeux de formation et de performance étaient étroitement liés !" ●



1. Association devenue l'Anfa (Association nationale pour la formation automobile) en 1992.



## SUR LE WEB

### Comment donner envie à tous d'apprendre dans une entreprise ? Les pratiques de formation d'Air France

Anne Grjebine, *senior advisor Innovation RH* chez Air France

Une vidéo de l'Université ouverte des compétences (UODC). Comment être une entreprise apprenante, dans un univers très concurrentiel ? Pour réinventer la formation chez Air France, l'inspiration de la Khan Academy et de l'usage de la vidéo. Autour de l'acronyme "Actif", des convictions sur le déploiement d'un système adaptatif et agile.

#### + D'INFOS

[www.uodc.fr/competences/contenu-video/comment-donner-envie-a-tous-dapprendre-dans-une-entreprise#](https://www.uodc.fr/competences/contenu-video/comment-donner-envie-a-tous-dapprendre-dans-une-entreprise#)

## PUBLICATION

### Former les actifs pour la transition écologique : rapport final

Ce rapport analyse les besoins en compétences pour la transition écologique, pour proposer des pistes d'action à l'écosystème de la formation continue. Il met en lumière les compétences et les formations sans lesquelles la transition ne pourra avoir lieu, dresse un état des lieux de la mobilisation des acteurs de la formation continue pour la transition et propose des leviers d'action.



Damien Amichaud ;  
Cécile de Calan ;  
Vinciane Martin.  
The Shift Project,  
mars 2025. 172 p.

#### + D'INFOS

<https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2025/02/Former-les-actifs-pour-la-transition-ecologique-Synthese.pdf>

## PUBLICATION

### Acteurs publics : numéro "spécial IA" Retour sur le chapitre 2 du Grand débat de la souveraineté numérique

Souveraineté et efficacité doivent être appréhendés ensemble : c'est le leitmotiv martelé par les experts et décideurs publics et privés lors du Grand débat organisé le 9 décembre 2024 au centre de conférences des ministères économiques et financiers. Maîtrise des SI et protection des données sensibles, développement des compétences numériques, appropriation du *cloud* souverain et sécurisé... des solutions opérationnelles.



Institut Acteurs publics,  
février 2025, 32 p.

#### + D'INFOS

<https://www.calameo.com/read/00621912c09calbae011>



## SUR LE WEB

### "Mieux définir l'apprentissage, en garantir la qualité et l'avenir" Jacques-Olivier Hénon, CCCA-BTP RH matin, février 2025

À l'occasion de l'événement "Les Initiales du BTP" organisé par le CCCA-BTP le 11 mars 2025, Jacques-Olivier Hénon, directeur des politiques de formation et de l'ingénierie pédagogique, revient sur les enjeux liés à la réforme de l'apprentissage, l'évolution de la perception de cette voie de formation, les innovations pédagogiques indispensables.

#### + D'INFOS

[www.rhmatin.com/formation/organisme-formation/jacques-olivier-henon-ccca-btp-mieux-definir-l-apprentissage-en-garantir-la-qualite-et-l-avenir.html](https://www.rhmatin.com/formation/organisme-formation/jacques-olivier-henon-ccca-btp-mieux-definir-l-apprentissage-en-garantir-la-qualite-et-l-avenir.html)

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

# Glossaire

## DES ORGANISMES ET INSTITUTIONS



- **ACI** Atelier et chantier d'insertion
- **Acsé** Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances
- **Afpa** Agence pour la formation professionnelle des adultes
- **Afref** Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation
- **Agefiph** Association pour la gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées
- **Anact** Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
- **ANLCI** Agence nationale de lutte contre l'illettrisme
- **Apec** Association pour l'emploi des cadres
- **APP** Atelier de pédagogie personnalisée
- **AT Pro** Association Transitions pro
- **Carif** Centre d'animation, de ressources et d'information sur la formation
- **CDC** Caisse des dépôts et consignations
- **CDIAE** Conseil départemental de l'insertion par l'activité économique
- **Cedefop** Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
- **Centre Inffo** Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente
- **Cése** Conseil économique, social et environnemental
- **Cése** Comité économique et social européen
- **Césér** Conseil économique, social et environnemental régional
- **CFA** Centre de formation d'apprentis

- **CIBC** Centre interinstitutionnel de bilan de compétences
- **CIO** Centre d'information et d'orientation
- **CNFPT** Centre national de la fonction publique territoriale
- **COE** Conseil d'orientation pour l'emploi
- **CPC** Commission professionnelle consultative
- **CPE** Commission paritaire de l'emploi
- **CPNEFP** Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle
- **CPDRFOP** Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles
- **Crefop** Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles
- **CSF** Comité stratégique de filière
- **CSFPE** Conseil supérieur de la fonction publique de l'État
- **CSFPT** Conseil supérieur de la fonction publique territoriale
- **CUIO** Cellule universitaire d'information et d'orientation
- **Dafco** Délégation académique à la formation continue
- **Darp** Délégué à l'accompagnement des reconversions professionnelles
- **Dava** Dispositif académique de validation des acquis
- **DGAFP** Direction générale de l'administration et de la fonction publique
- **DGEFP** Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
- **Dreets** Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
- **É2C** École de la deuxième chance
- **EI** Entreprise d'insertion
- **Épide** Établissement public d'insertion de la défense
- **Ésat** Établissement et service d'aide par le travail
- **ETTI** Entreprise de travail temporaire d'insertion
- **FEF** Fondation européenne pour la formation
- **Fej** Fonds d'expérimentation pour la jeunesse
- **Ffod** Forum des acteurs de la formation digitale
- **Fnadir** Fédération nationale des associations régionales de directeurs de centres de formation d'apprentis
- **FIPHFP** Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique
- **Garf** Groupement des acteurs et responsables de formation
- **Geiq** Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification
- **GIP** Groupement d'intérêt public
- **Miviludes** Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires
- **Naric** Réseau des centres nationaux de reconnaissance académique des diplômes
- **Opcoc** Opérateur de compétences
- **OPMQ** Observatoire prospectif des métiers et des qualifications
- **Oref** Observatoire régional de l'emploi et de la formation
- **PRC** Point relais conseil
- **RCO** Réseau des Carif-Oref
- **SFCU** Service de formation continue universitaire
- **SIAE** Structure d'insertion par l'activité économique
- **SPE** Service public de l'emploi
- **SPE-R** Service public emploi régional
- **SPO** Service public de l'orientation
- **SPOTLV** Service public de l'orientation tout au long de la vie
- **SPRFP** Service public régional de la formation professionnelle
- **SPRO** Service public régional de l'orientation
- **SRC** Service régional du contrôle de la formation continue
- **Sycfi** Syndicat des consultants-formateurs indépendants
- **Synofdes** Syndicat national des organismes de formation de l'économie sociale
- **Urof** Union régionale des organismes de formation
- **Urssaf** Union de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales



**LA CONSTRUCTION**

**LA VIVRE  
C'EST  
ENCORE  
MIEUX**

Rendez-vous sur  
**LACONSTRUCTION.FR**

**LA  
CONSTRUCTION**

**CCCA/BTP**

Campagne organisée par le CCCA-BTP, avec les professionnels du bâtiment et des travaux publics.



Publicité