

FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE : POUR REMETTRE LA COMPÉTENCE AU CŒUR

Pascal Demurger, Romain Liberge

26/04/2018

La réforme de la formation professionnelle est une occasion immanquable de créer un débat public. Il en va de la compétence de tous les salariés. Or, la compétence, c'est une voie de liberté pour choisir sa vie, son métier, son entreprise, ses projets. Comment renouer avec cette voie ? Pascal Demurger, directeur général du Groupe MAIF, et Romain Liberge, chief digital officer du Groupe MAIF, font quatre propositions avant la présentation du projet de loi en Conseil des ministres, le 27 avril 2018.

Au terme d'une consultation des partenaires sociaux ayant abouti à la rédaction d'un nouvel Accord national interprofessionnel (ANI), la ministre du Travail Muriel Pénicaud présentait le 5 mars dernier son *big bang* pour transformer le secteur de la formation professionnelle continue en France. Douze mesures, ainsi qu'une transformation profonde de son système de gouvernance ont été annoncées.

Cette réforme part d'un triple constat : les compétences deviennent obsolètes très rapidement, notamment sous le coup des transformations digitales en cours et à venir ; de nouveaux métiers émergent ; les entreprises se voient alors dans l'obligation de former leurs collaborateurs tout au long de la vie pour garantir leur employabilité de façon constante et partant leur compétitivité.

Si les annonces de la ministre semblent aller dans le bon sens (monétisation du CPF (compte personnel de formation), accent mis sur les formations longues, modernisation du conseil en évolution professionnelle, libération de l'innovation pédagogique), il conviendra de consolider le texte. Pour ce faire, nous avons la conviction que quatre axes doivent être défendus :

- Permettre la prise en charge des coûts de formation par les financeurs de la formation professionnelle continue sous la forme d'un abonnement, moyennant un coût pédagogique forfaitaire déconnecté du temps passé effectivement en formation ;
- Prendre en considération les travaux de l'ANI relatifs à la définition légale de la formation afin de mieux reconnaître la variété des dispositifs d'apprentissage ;
- Assurer souplesse et flexibilité quant aux conditions de mise en œuvre des formations ouvertes à distance (FOAD) ;
- Reconnaître un service en gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences (GPEC) auprès des entreprises, à l'instar du conseil en évolution professionnelle (CEP) bénéficiant aux salariés.

Face aux transformations, une formation professionnelle tout au long de la vie adaptée au besoin du collaborateur

Ces transformations se font déjà sentir au quotidien, de manière très concrète : digitalisation, robotisation, algorithmes, intelligence artificielle (IA), etc. La France doit anticiper ces bouleversements, qui ont déjà des impacts tangibles non seulement sur les organisations, qui font face à des écosystèmes disruptifs, des cycles de production innovants et des *process* nouveaux, mais aussi sur les métiers. À titre d'exemple, 60% des emplois créés aux États-unis en 2015 ont requis des compétences détenues par seulement 20% de la population.

En outre, les emplois sont aujourd'hui largement bouleversés. Les générations futures exerceront sans doute des tâches et des métiers encore inconnus de nous aujourd'hui. Selon une récente étude du cabinet McKinsey, entre 400 et 800 millions de personnes dans le monde pourraient voir leur emploi remis en cause d'ici à 2030.

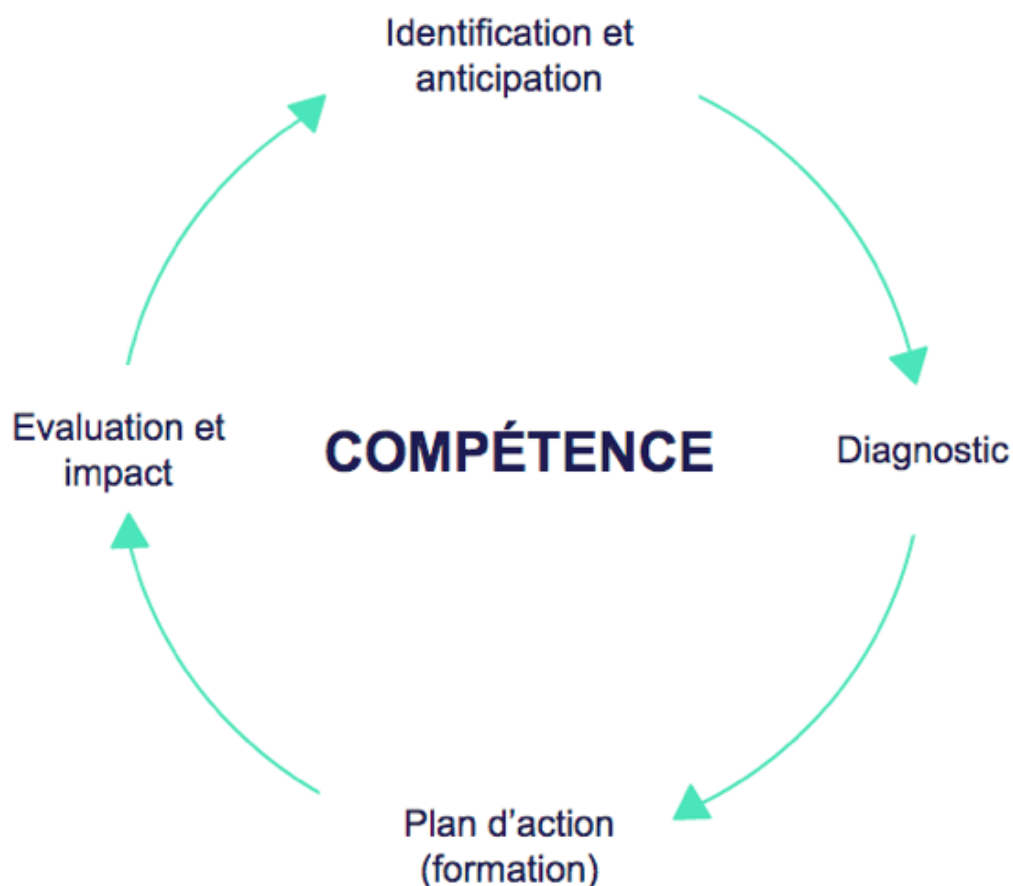
Ces transformations digitales ont donc des impacts directs en matière d'adaptation des compétences des salariés pour maintenir leur employabilité, d'autant plus que l'obsolescence de ces compétences n'épargnera personne. Déjà aujourd'hui, un quart de l'ensemble des salariés, de tous âges, se déclarent concernés et 16% estiment que leurs compétences ont eu besoin d'être actualisées au cours des deux dernières années.

Dans ce contexte, ce que certains appellent « la guerre des talents » éclate et appelle à remettre la compétence au cœur de la réflexion sur l'employabilité. La question est triviale mais simple : de la même façon que nous remettons à jour le système d'exploitation de notre smartphone

régulièrement, pour le rendre plus performant, pourquoi ne pas imaginer de mettre à jour les compétences des salariés de nos entreprises afin, d'une part, de leur faire acquérir de nouveaux savoir-faire et savoir-être et, d'autre part, d'actualiser leurs compétences existantes ? Le débat mérite d'être soulevé alors que 90% des savoirs sont oubliés un an après leur acquisition. Il est plus que jamais nécessaire d'ancrer la formation professionnelle tout au long de la vie et de se donner les moyens d'un apprentissage itératif et véritablement continu.

Schéma n°1 : remettre la compétence au cœur de la formation continue

Pour ce faire, quatre piliers doivent permettre d'agir sur la compétence :



La formation professionnelle tout au long de la vie

Consacrée en droit français par la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, la notion de formation professionnelle tout au long de la vie (FPTLV) est une notion d'origine anglo-saxonne. Elle décrit un mouvement continu, volontaire et déterminé d'acquisition de connaissances, afin de garantir notamment l'employabilité des

personnes.

L'idée de FPTLV n'est pas récente et s'est structurée au niveau européen il y a une vingtaine d'années, notamment à travers un livre blanc de la Commission européenne intitulé « Enseigner et apprendre. Vers la société cognitive » (1995). Cette vision européenne revêt une importance singulière : l'idée de la mise à jour continue des connaissances joue un rôle déterminant dans la croissance économique, la cohésion sociale et la promotion d'une citoyenneté éclairée, ce qui est précisément au cœur de la stratégie européenne depuis la fin des années 1990. Dans le cadre de cette démarche, le Conseil de l'Union européenne (2002) a défini la FPTLV comme « toutes les activités d'apprentissage menées au cours de la vie dans le but d'améliorer ses connaissances, ses qualifications et ses compétences, que ce soit dans une perspective personnelle, citoyenne, sociale ou en vue d'un emploi ».

Face à ces transformations, une réponse institutionnelle s'est organisée. Au cours des dix dernières années, la formation professionnelle a été réformée, sans réelle efficacité pour repenser le système.

Le mille-feuille des réformes de la formation professionnelle

Depuis la loi Delors du 16 juillet 1971, instaurant la formation professionnelle continue (FPC), différentes réformes ont eu pour but d'améliorer le système – avec un succès relatif.

La loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social a posé les jalons d'une formation réelle tout au long de la vie. Elle a instauré un dialogue entre les employeurs et les salariés dans le choix des actions de formation et a donné aux salariés plus de responsabilités et de visibilité dans la définition de leur parcours de formation professionnelle.

Après la création, par la loi du 2 février 2007, du droit individuel à la formation (DIF) qui rend le salarié acteur de sa formation, les missions des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) ont été substantiellement élargies aux termes de la loi du 24 novembre 2009.

La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a permis de remplacer le DIF par le CPF, rattaché à la personne tout au long de sa vie professionnelle, crédité de 150 heures maximum par an, sur une période de huit ans.

Plus qu'une réforme, la ministre du Travail entend mettre en œuvre une réelle transformation du système, comme elle l'a annoncé le 5 mars 2018. Cette réforme est nécessaire pour deux

raisons. Tout d'abord, parce que le système français est inefficace et inadapté. Selon les chiffres de l'Insee (2017), la France, qui faisait figure de modèle avec la loi Delors de 1971, n'est plus parmi les leaders de la formation professionnelle en Europe. Seuls 50% des salariés accèdent à la formation professionnelle en France, contre 60% au Danemark ou 70% en Suède. Pis encore, la formation professionnelle ne permet pas de réduire le fossé entre travailleurs diplômés et travailleurs non diplômés : seuls 30% des salariés non-diplômés se forment en France, contre 50% dans les pays scandinaves. Cette situation est d'autant plus insatisfaisante que les entreprises elles-mêmes la déplorent : une entreprise sur trois cite le manque de main-d'œuvre compétente disponible parmi les barrières à l'embauche.

Or, le paradoxe est flagrant : malgré cette situation sous-optimale, il y a une vraie demande de formation, de la part des salariés, qui est la même quel que soit le niveau du collaborateur dans l'entreprise, surtout lorsqu'il s'agit de compétences numériques :

- Au niveau des dirigeants : 50% des directeurs des ressources humaines pensent qu'ils n'ont pas une bonne compréhension des enjeux d'évolution des compétences numériques.
- Au niveau des managers : trois quarts des managers n'ont pas une bonne vision de ce qu'est et implique la transformation digitale ; 76% des directeurs des ressources humaines pensent que les managers n'ont pas une bonne vision des conséquences de la transformation digitale sur leurs équipes.
- Au niveau des salariés de manière générale : 99% d'entre eux estiment qu'il est important de se former tout au long de sa vie professionnelle. Les Français dans leur ensemble jugent, pour 78% d'entre eux, qu'il est important de se former tout au long de la vie.

De façon plus globale, il apparaît que la formation professionnelle n'est plus adaptée aux aspirations des citoyens : 6% des ouvriers et 12% des emplois déclarent avoir choisi eux-mêmes de suivre une formation, contre 28% des cadres.

L'exemple du Groupe MAIF

Certaines entreprises n'ont pas attendu une réponse institutionnelle. Société d'assurance mutualiste, la MAIF s'est résolument engagée, bien avant que les pouvoirs publics ne se saisissent de ce dossier, dans la formation de ses collaborateurs et administrateurs, depuis 1978, date de la création de son université d'entreprise.

En 2016, ce sont 6805 salariés qui ont été formés et un total de 17 500 stagiaires. 80% de ces formations ont été réalisées en interne, c'est-à-dire animées par les 44 collaborateurs de l'Université d'entreprise ou des experts métiers MAIF.

Au total, le budget formation de l'entreprise s'élève à 16,5 millions d'euros, soit près de 5,5% de sa masse salariale, soit largement au-dessus des niveaux requis par la loi (1,68%).

En 2015, la MAIF a ouvert une académie digitale au sein de son université d'entreprise afin de proposer un plan de formation numérique « durable » touchant l'ensemble de ses salariés et administrateurs, axé sur l'acculturation et l'appropriation des nouveaux enjeux du numérique.

Quatre propositions pour répondre aux enjeux de la formation professionnelle

À ce titre, nous soumettons quatre propositions pour répondre aux enjeux de la formation professionnelle dans un contexte de transformation numérique.

Assurer la prise en charge des coûts de formation par les financeurs de la FPC sous la forme d'un abonnement, moyennant un paiement forfaitaire

Problème soulevé

Actuellement, les collaborateurs ne peuvent se former que sur la base de formations ciblées qui sont définies de façon fonctionnelle au regard d'une progression pédagogique sur une durée déterminée. Les financements actuels ne permettent donc pas de se former sur des temps et des modalités souples, avec des contenus renouvelés. Un travail de simplification est aussi à entamer : les délais sont trop longs et la formation pas assez adaptée et trop peu individualisée.

Objectif

Permettre la prise en charge des coûts de formation par les financeurs de la FPC sous la forme d'un abonnement, moyennant un coût pédagogique forfaitaire déconnecté du temps passé effectivement en formation.

Cette solution procure de nombreux avantages :

- elle permet un éventail de dispositifs pédagogiques plus large et riche qu'un simple achat à l'unité ;
- elle permet d'intégrer les séquences de formation de manière quotidienne, sur des temps souples, afin de faciliter l'ancrage mémoriel, au contraire des habitudes actuelles de formation ;
- elle permet au producteur des dispositifs d'actualiser et renouvellement son offre de contenus – par essence à durée de vie limitée, *a fortiori* sur les sujets liés au numérique ;
- elle permet, par effet de mutualisation, de faire bénéficier à tous les collaborateurs d'une entreprise de plus de dispositifs et dans des coûts relativement moindres.

Solution proposée

Permettre l'accès à une gamme complète de formations, *via* un abonnement, dans le cadre d'un coût pédagogique forfaitaire, dans la continuité des expérimentations existantes.

Faire évoluer la définition légale de la formation pour mieux reconnaître la variété des dispositifs d'apprentissage

Problèmes soulevés

- La définition juridique de l'action de formation dans le code du travail ne permet pas la pleine reconnaissance d'une FOAD, dont la durée serait déterminée moyennant la détermination d'un coût pédagogique forfaitaire dans le cadre d'un abonnement.
- Le champ couvert par l'action de formation ne permet pas de reconnaître des actions dites « informelles » ou des dispositifs alternatifs variés à visée pédagogique. Leur format contribuerait pourtant au développement de compétences numériques des salariés et de *soft skills* (postures professionnelles).

Objectif

Faire évoluer la définition légale de la formation pour mieux reconnaître la variété des dispositifs d'apprentissage.

Solutions proposées

Dans la continuité des acquis de l'ANI, qui suggère de recentrer la définition de l'action de formation sur la compétence, nous suggérons donc de :

- reconnaître explicitement la possibilité de proposer des parcours de formation intégralement en ligne ;
- reconnaître la possibilité de proposer des séquences d'apprentissage basées sur des dispositifs à visée pédagogique variés.

Simplifier les conditions de mise en œuvre des FOAD

Problèmes soulevés

- Les textes en vigueur imposent aujourd'hui un encadrement pédagogique systématique, quelle que soit la durée et/ou la modalité de FOAD retenue.

Or, cette assistance pédagogique obligatoire, est inadaptée aux formations numériques : elle n'est pas systématiquement nécessaire ou pertinente car trop rigide et doit s'adapter aux contenus et aux apprenants. Sans pour autant le faire disparaître, il s'agit de rendre cet encadrement plus souple, d'autant plus qu'un encadrement adéquat multiplie par 8 le taux de complétion.

- Dans un contexte de développement des outils numériques, le droit n'est pas assez incitatif pour les entreprises comme pour les collaborateurs lorsque les actions de formation sont réalisées en dehors du temps de travail.

Objectif

Simplifier les conditions de mise en œuvre des FOAD.

Solutions proposées

À ce sujet, le projet de loi va dans le bon sens. Nous suggérons néanmoins de :

- introduire plus de souplesse et de flexibilité dans l'encadrement de l'apprenant, sans pour autant faire disparaître un accompagnement qui demeure nécessaire dans bien des cas (par exemple pour certaines formations spécifiques – sécurité – et/ou de longue durée) ;
- faciliter et encourager le recours à la formation en dehors du temps de travail en supprimant les contraintes actuelles qui freinent leur développement dans les entreprises (versement d'une allocation de formation et prise d'engagements écrits).

Identifier les besoins de formation des collaborateurs

Problème soulevé

Aujourd'hui, les TPE-PME, comme les ETI, ne disposent pas des outils nécessaires pour anticiper les besoins en compétences de leurs collaborateurs. De même, il leur manque les moyens pour positionner les salariés et dirigeants et identifier les formations à leur proposer. Cette étape, pourtant cruciale pour développer une formation continue de qualité et indissociable de la formation elle-même, n'est pas prise en charge par les financements actuels.

La possibilité pour une TPE-PME de bénéficier d'un service de conseil en GPEC/diagnostic préalablement à l'expression de ses besoins de formation apparaît à ce jour très encadrée :

- cette mission apparaît dévolue aux seuls OPCA ;
- ces derniers peuvent financer certains services (notamment le diagnostic) réalisés par des prestataires sous réserve d'être prévus par accord de branche ou interbranche.

Objectif

Reconnaître un service en GPEC auprès des entreprises, à l'instar du CEP bénéficiant aux salariés. L'ingénierie de formation nécessaire pour viser à de réelles montées en compétences implique de réaliser d'abord un positionnement des collaborateurs et la construction de parcours de formation individualisés. Cette étape non plus n'est pas prise en charge actuellement.

Solution proposée

Le rôle des OPCA, transformés en opérateurs de compétences, est amené à évoluer : ils auraient pour mission de mener ce type de prestation pour les entreprises, en coordination avec les branches, notamment pour les TPE/PME, dont le plan de formation serait financé par une contribution de l'ensemble des entreprises dédiée à ce plan.

Il faudra donc redoubler d'effort pour mettre en cohérence ces prestations de conseils à une formation continue de qualité, assurée *via* un financement incitatif pour les entreprises.

Aussi, nous préconisons d'inclure dans les prises en charge opérées par les futurs opérateurs de compétences l'accès au financement des services d'anticipation et d'analyse prédictive des besoins à la formation, indispensables face aux disruptions numériques.