

HORS SÉRIE

ALAIN-FRÉDÉRIC FERNANDEZ

Préface d'Estelle Peltier, P.-D.G. de Fœderis

**Nouvelle
loi 2018**

Réforme de la formation professionnelle



**Tous les conseils
opérationnels
pour en tirer profit**

..... SÉMINAIRES MUCCHIELLI

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

esf
SCIENCES
HUMAINES

ALAIN-FRÉDÉRIC FERNANDEZ

Réforme de la formation professionnelle

**Tous les conseils opérationnels
pour en tirer profit**

Préface d'Estelle Peltier, P.-D.G. de Foederis



La collection Formation Permanente a été créée, en 1966, par Roger Mucchielli, agrégé de philosophie, docteur en médecine et docteur ès lettres en sociologie et psychologie. Elle est dirigée depuis 1981 par Lionel Bellenger, responsable pédagogique à HEC Executive Education et intervenant à l'école Polytechnique, par ailleurs fondateur et président de la société de conférences et formations IBEL.

Riche de plus de 200 titres, la collection Formation Permanente s'adresse à tous ceux qui s'intéressent à la psychologie sociale ou veulent concevoir eux-mêmes leur formation continue.

La formule originale des ouvrages permet à chacun de travailler sur les contenus théoriques et pratiques et d'effectuer en permanence son perfectionnement.

Véritable outil d'auto-formation, chaque titre est rédigé par un expert reconnu qui apporte au lecteur les éléments de réponse indispensables pour renforcer au quotidien ses compétences et ses savoir-faire.

Depuis 50 ans, le succès de la collection ne se dément pas, les ouvrages les plus célèbres étant régulièrement réédités et mis à jour par leurs auteurs.

Composition : Maryse Claisse

© 2018, ESF sciences humaines

Cognitia SAS
20, rue d'Athènes
75009 Paris



www.esf-scienceshumaines.fr

ISBN : 978-2-7101-3469-5

ISSN : 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface

La réforme de la formation 2018, l'un des premiers actes forts du gouvernement Macron, est-elle vraiment le tournant espéré depuis tant d'années ?

Entrepreneuse dans le *high-tech*, je vis au quotidien la transformation digitale en cours. J'ai acquis depuis longtemps la conviction que la performance collective passait par le développement des compétences et je sais combien la formation est un formidable levier pour faciliter l'émergence des talents indispensables à la performance des entreprises.

J'ai demandé à Alain-Frédéric Fernandez de m'aider à y voir clair sur tout ce que cette réforme change pour les responsables de formation et aussi pour les responsables des ressources humaines, sans oublier les principaux intéressés que sont les stagiaires.

Il l'a accepté et, de notre travail commun, est issu cet ouvrage. Alain-Frédéric passe en revue toutes les implications directes ou indirectes de la réforme. Il en explique parfaitement tous les enjeux et insiste sur son principal objectif : transformer tous les salariés en autoentrepreneurs de manière à ce qu'ils deviennent maîtres de leur destin à travers un projet professionnel rendu obligatoire.

Mon apport a été celui d'une chef d'entreprise avec laquelle Alain-Frédéric collabore depuis des années. C'est aussi la contribution d'une créatrice de solutions digitales de gestion des talents et de la formation pour l'entreprise depuis plus de vingt ans.

Je vous recommande la lecture de cet ouvrage qui peut s'effectuer de différentes façons comme nous le propose Alain-Frédéric : lire dans l'ordre pour tout comprendre de façon systémique, aller à un conseil précis pour obtenir une réponse experte immédiate sur une question que vous vous posez, ou lire au hasard des pages pour découvrir des réponses à des questions que vous ne vous étiez pas forcément posées.

Estelle Peltier
P.-D.G. de Fœderis

Table des matières

Préface	3
Introduction	9

Première partie – Les actions essentielles à mettre en œuvre

Conseil 1. Expliquer la réforme 2018-2022 en interne	12
1. La réforme est centrée sur le projet professionnel du salarié	13
2. Le salarié dispose d'un « pouvoir d'achat direct » en formation	14
3. De nombreux accompagnements et dispositifs soutiennent le salarié	15
4. L'entreprise fait face à de nombreuses obligations et risques	16
5. Le plan de formation est un investissement à justifier	17
6. L'alternance devient plus claire et opérationnelle	18
7. La définition de l'action de formation change	19
8. Les métiers se digitalisent autant que la formation	20
9. L'État reprend la main dans tous les domaines de la formation	21
10. Les financements externes se font plus rares	22
11. La qualité de la formation doit être améliorée	23
12. Les contributions obligatoires changent en 2019	24
Conseil 2. Comprendre le système de la formation	25
1. La performance des entreprises	25
2. Le projet professionnel des salariés	25
Conseil 3. Connaître les acteurs de la formation	28
1. La gouvernance de la formation professionnelle	29
2. La collecte des fonds de la formation professionnelle	32
3. La loi	33
4. Les décrets	33
5. Les financeurs de la formation professionnelle	33
6. L'orientation	35
7. La formation	35
8. Les certificateurs	36
9. Le contrôle	39
10. Le consommateur	40
11. Conclusion	40
Conseil 4. Connaître les nouvelles contributions	41
Conseil 5. Déterminer une politique de compte personnel de formation (CPF)	43
1. Une politique de CPF au plus vite dans l'entreprise	44
2. Conclusion	46
Conseil 6. Utiliser les services du conseil en évolution professionnelle (CEP)	47
1. La vocation du conseil en évolution professionnelle	48
2. Les opérateurs du conseil en évolution professionnelle	48
3. Les principes du conseil en évolution professionnelle	49
4. Conseils pour mieux profiter des services du CEP	50
Conseil 7. Animer un observatoire des accords	53
Conseil 8. Éviter les risques de l'article L. 6321-1	55
1. Que recouvre l'adaptation ?	56
2. Que recouvre l'employabilité ?	56
3. Le socle commun de compétences	56
Conseil 9. Anticiper le bilan de parcours à six ans	58
1. Questions en suspens	59
2. Conseils pratiques	59

Conseil 10. Connaître les financements régionaux	61
1. Le conseil régional	61
2. La Direccte	63
Conseil 11. Utiliser tous les financements externes	65
1. État des lieux des financements actuels	66
2. Quels financements à l'horizon 2019 et 2020 ?	69
Conseil 12. Éviter les principaux risques en formation	70
1. Les risques liés à l'adaptation au poste	70
2. Les risques liés à l'employabilité des salariés	71
3. Les risques liés au bilan de parcours à six ans	71
4. Les risques liés aux demandes d'absence pour jury	72
5. Les risques liés aux demandes d'absence pour CIF (2018)	73
6. Les risques liés à l'absence de formation	73
7. Les risques liés aux cas d'absence des salariés en formation	74
8. Les délits d'entrave autour du plan de formation	74
Conseil 13. Négocier avec son opérateur de compétences	75
Conseil 14. Savoir rédiger un règlement formation	76
1. Les rubriques du règlement de formation	76
2. Document pratique	77
Conseil 15. Connaître les meilleurs sites pour le responsable de formation	79
Conseil 16. Développer l'alternance	81
1. L'alternance avant la réforme	81
2. L'intrusion des entreprises	82
3. La confusion	82
4. La réforme	83
5. Les faiblesses subsistent	83
6. Promouvoir l'alternance dans l'entreprise	84
7. Conclusion	84
Conseil 17. Animer des classes virtuelles	85
1. Les points forts de la classe virtuelle	85
2. Choisir le bon outil	86
3. Communiquer en amont de la formation	86
4. Fixer une règle du jeu claire	86
5. Placer des quiz et des sondages	87
6. Encourager le <i>chat</i> privé	87
7. Utiliser le vocatif en permanence	87
8. Reformuler les questions et les réponses	88
9. Soigner la pédagogie du « <i>zapping</i> »	88
10. Laisser la main aux participants	88
11. Réaliser obligatoirement une synthèse	89
12. Féliciter et remercier chacun pour sa participation	89
Conseil 18. Promouvoir un catalogue de MOOC	90
1. Les principes du MOOC	90
2. Le modèle économique du MOOC	90
3. La qualité du MOOC	91
4. L'intérêt des MOOC pour l'entreprise	91
5. Les domaines couverts par les MOOC	91
6. Les thématiques couvertes par les MOOC	92
7. Comment proposer un catalogue de MOOC à ses salariés ?	94
8. Quel avenir pour le MOOC ?	94
Conseil 19. Limiter l'absentéisme en formation	95
1. Communiquer sur le risque pour les salariés	95
2. Communiquer sur le risque pour l'entreprise	96
3. Facturer le coût au service	96

4. Impliquer les managers dans le retour de formation.....	96
5. Inscrire la règle dans le règlement de formation.....	96
6. Inscrire les désistements dans l'entretien annuel d'évaluation.....	96
7. Instituer des notes dans le portail formation.....	97
8. <i>Marketer</i> les stages de formation pour les rendre plus attractifs.....	97
9. Permettre le désistement seulement par le N + 1.....	98
10. Réduire le temps entre l'acceptation de la demande et le stage.....	98
11. Varier les modalités pédagogiques.....	98
12. Exercer une relance à J - 1 par SMS.....	98
Conseil 20. Acheter des prestations de formation.....	99
1. Le moins cher n'est pas obligatoirement la meilleure affaire.....	99
2. État des lieux préalable.....	99
3. Achat de prestation, achat de formation.....	104
4. Transférer l'achat.....	106

Deuxième partie – Les transformations de long terme à prévoir

Conseil 21. Veiller sur les réseaux sociaux.....	108
1. Méthode de veille avec Twitter.....	108
2. Abonnez-vous à un maximum d'institutions importantes dans la formation.....	109
3. Une fois par semaine, effectuez une recherche.....	110
4. Retweetez (partagez en un seul clic).....	110
Conseil 22. Justifier le ROI de chaque action de formation.....	111
1. Les indicateurs stratégiques.....	111
2. Les indicateurs financiers.....	115
3. Les indicateurs sociaux.....	116
4. Les indicateurs opérationnels.....	118
Conseil 23. Former des formateurs internes.....	120
1. Inclure une clause « formation » dans les contrats de travail.....	121
2. Créer un club des experts de l'entreprise.....	121
3. Animer ce club des experts.....	121
Conseil 24. Recruter via Pôle Emploi.....	122
1. Embauche d'un apprenti pour les TPE de moins de 11 salariés.....	122
2. Les emplois francs.....	122
3. Aide à l'embauche d'un demandeur d'emploi de 26 ans et plus en contrat de professionnalisation.....	123
4. Aides à la formation.....	123
Conseil 25. Mettre en place le <i>Balanced Score Card</i>.....	125
1. Comment se présente le <i>Balanced Score Card</i> ?.....	127
2. Comment mettre en place le <i>Balanced Score Card</i> ?.....	127
3. Conclusion.....	128
Conseil 26. Optimiser le bilan de compétences.....	129
Conseil 27. Construire des parcours métier.....	131
1. Bâtir des prospectiels métier.....	131
2. Commencer le catalogue des savoirs fondamentaux.....	132
3. Recenser les savoirs culturels du métier.....	134
4. Finaliser des parcours métier avec la DRH et les opérationnels experts.....	134
5. Intégrer ces parcours métier dans un plan de formation descendant (obligatoire).....	134
6. Former les managers à la gestion des parcours.....	135
7. Positionner tous les collaborateurs d'un même métier.....	135
Conseil 28. Maîtriser l'entretien professionnel.....	136
1. Obligations de l'entretien professionnel.....	136
2. La communication sur l'entretien professionnel.....	136

3. Les étapes de l'entretien professionnel	137
4. Le déroulement de l'entretien professionnel en face-à-face	137
5. Le traitement des recueils de ces entretiens.	138
6. Qu'est-ce qu'un projet professionnel ?	138
7. Utiliser les services du conseil en évolution professionnelle	138
8. Posture de l'intervieweur.	139
9. Sous-traiter ou déplacer un entretien professionnel	139
Conseil 29. Pratiquer l'évaluation à chaud	140
1. Évaluation de la représentation.	140
2. Évaluation partielle en cours de stage	145
3. Évaluation des acquis en fin de stage	146
4. Évaluation de la formation en fin de stage	147
Conseil 30. Recruter sans discriminer	148
1. Former toutes les personnes concernées	148
2. Éviter les mentions discriminantes dans les annonces.	148
3. Identifier les risques de discrimination pendant le tri.	149
4. Constituer une base de lettres de réponse aux candidatures.	149
5. Former aux précautions orales à prendre au téléphone.	149
6. Vérifier périodiquement les statistiques de recrutements.	150
7. Former à l'éthique du recrutement	150
Conseil 31. Connaître le CléA	151
1. Le socle de connaissances et de compétences professionnelles est global et générique.	151
2. Référentiel	151
Conseil 32. Pratiquer le vocabulaire des compétences	157
1. Les termes de la compétence	157
2. Les clés de l'aptitude	159
Conseil 33. Redécouvrir les pédagogies classiques	162
1. Modalités didactiques individuelles	163
2. Modalités participatives individuelles.	164
3. Modalités didactiques collectives.	165
4. Modalités participatives collectives	166
5. Classement pédago-juridique et financier des 42 modalités	167
Conseil 34. Établir un cahier des charges formation	169
1. Définition des objectifs opérationnels de la formation	169
2. Éléments de décision	171
Conseil 35. Prendre sa fonction de responsable de formation	174
1. Connaître les informations et chiffres clés du service formation	175
2. Évaluer si le service formation est un centre de coûts ou de profit	176
3. Les risques et contraintes sont-ils couverts ?	177
4. Donner du sens au plan de formation.	178
Conseil 36. Établir un audit du service formation	182
Conseil 37. Développer son carnet d'adresses	188
1. Le directeur général adjoint chargé de la formation professionnelle et de l'apprentissage au sein du conseil régional	188
2. Le directeur régional de l'AFPA	188
3. Le conseiller Cap Emploi	189
4. Le directeur de l'agence Pôle Emploi	189
5. Le directeur de votre agence APEC	189
6. Le responsable du GRETA	189
7. Un responsable à la Direccte	189
Conseil 38. Comprendre la logique des aptitudes	190
1. Évaluation des aptitudes individuelles	191
2. Chacun a un talent, mais des limites	191

3. Analyse des aptitudes d'un métier	192
4. Le profil type permettant à une personne d'être la plus polyvalente	192
5. Conclusion	193
Conseil 39. Tester les 18 alternatives digitales en formation.	194
1. <i>Web class</i>	195
2. MOOC	196
3. Webinaire	197
4. <i>Serious game</i>	198
5. <i>Rapid learning</i>	199
6. <i>Mobile learning</i>	199
7. <i>E-learning</i>	200
8. COOC	200
9. <i>Social learning</i>	201
10. Tutoriels	201
11. Capsules	201
12. SPOC	202
13. Twittagogie	202
14. Réalité augmentée	202
15. Réalité virtuelle	202
16. <i>Vox learning</i>	203
17. Intelligence artificielle	203
18. <i>Blockchain</i>	203
19. Comment opter pour telle ou telle alternative digitale suivant la problématique d'apprentissage à résoudre ?	204
Conseil 40. Anticiper les 10 compétences du futur proche	206
1. Quelques illustrations de ces 10 compétences	207
2. Quel rôle pour le responsable de formation en 2018 ?	210
Conseil 41. Pratiquer le storytelling en formation	211
1. Comprendre le <i>storytelling</i>	211
2. La formation est un moment direct de production	211
3. Tous les métiers vont changer	212
4. Le manager est l'organisateur de l'expérience	212
5. Chacun est responsable de son avenir	212
6. Le service formation fait partie des opérationnels	212
Conseil 42. S'appuyer sur un SIRH pertinent.	213
1. Quelles peuvent être les fonctions du SIRH Formation ?	213
2. S'orienter vers le mode SaaS : une tendance de fond	214
3. Avantages du mode SaaS pour le SIRH Formation	214
4. Le mode licence : encore le choix de 10 % des utilisateurs	215
5. Les services attendus d'un éditeur de solutions SIRH Formation	215
6. Caractéristiques essentielles d'un progiciel « Formation »	215
7. Caractéristiques essentielles d'un progiciel « Effectifs »	216
8. Caractéristiques essentielles d'un progiciel « Entretiens »	216
9. Caractéristiques essentielles d'un progiciel « GPEC »	216
10. Caractéristiques essentielles d'un progiciel « Recrutement »	217
11. Caractéristiques essentielles d'un progiciel « Rémunération »	217
12. Conclusion	217
Conseil 43. Découvrir la prospective des métiers	218
1. Un plan pour mettre en place la prospective des métiers	219
2. Un prospectiel pour certains de vos métiers	221
Conseil 44. Écouter le salarié client de la formation.	222
1. Qu'est-ce que l'UX design ?	222
2. L'UX design en formation professionnelle	223
Conclusion	225
Glossaire des sigles	226

Introduction

Cet ouvrage ne traite pas que des différences réglementaires entre la formation professionnelle avant et celle après la réforme : il offre une vision panoramique de la fonction formation à partir de 2019.

Cette vision comporte tout d'abord une dimension humaine. L'acteur principal est l'actif (salarié ou en transition) qui est sommé d'avoir un projet professionnel sous peine de ne pas pouvoir accéder à une formation, car il doit y avoir absolument un lien visible et reconnu (par le CEP, conseil en évolution professionnelle) entre la formation demandée et le projet. Nous l'appelons « dimension humaine », car elle concerne les ressources, mais en fait, elle est d'une dureté terrible : chaque personne est responsable de son projet, tenant compte de ses aptitudes, des possibilités du marché et des évolutions technologiques. Celui ou celle qui n'aura pas utilisé les conseils, qui aura fait de mauvais choix, privilégié le plaisir à la réalité du marché sera tenu pour responsable de la situation professionnelle dans laquelle il se sera mis lui-même.

C'est un terrible changement culturel et la fin annoncée de l'assistanat par l'État, les régions, les institutions et Pôle Emploi... L'individu devient seul responsable de lui-même et de son avenir. Je prédis qu'il faudra au moins une génération pour que 2018 efface l'esprit de 1968 ! Mais cette transformation est bien dans le changement de société que nous ressentons confusément depuis quelques années.

La vision proposée par cet ouvrage comporte également une dimension prospective et stratégique. Anticiper doit être le mot-clé des entreprises, et le guide de son bras armé en matière de compétences, le service formation. Une double menace pèse sur les entreprises : le manque de compétences face à un marché en évolution rapide et le manque de salariés porteurs de ces compétences eu égard à la crise des talents. Les salariés de demain sont déjà dans l'entreprise, elle doit les former, car elle aura du mal à en trouver d'autres à l'extérieur.

Oui, à partir de maintenant, la formation ne répare pas, elle prépare !

Vision humaine, chaque individu est son propre entrepreneur.

Vision prospective, la formation prépare l'avenir.

Enfin vision financière, le responsable de formation doit diriger un centre de profit (dépenses, recettes, économies), et non un centre de coûts.

On peut tout de même noter que les parlementaires ne se sont pas mobilisés en masse car la loi a été adoptée le 1^{er} août 2018 par 137 voix contre 30. Les oui représentent 28 % des députés et les 167 votants seulement 34 % des députés. Qu'on se le dise !

Le texte voté a été transmis au Conseil constitutionnel par 60 députés et sénateurs d'opposition. À l'heure où nous imprimons, des modifications du texte sont donc toujours possibles.

Comment utiliser cet ouvrage ?

A. Méthode logique : suivez dans l'ordre les deux parties de ce manuel, en commençant donc par la première (le plus urgent à connaître et traiter).

B. Méthode dynamique : recherchez parmi les 44 conseils ceux dont vous avez immédiatement besoin.

C. Méthode aléatoire : ouvrez n'importe quelle page au hasard pour découvrir des conseils enrichissants sur des problématiques auxquelles vous n'auriez pas pensé.

Vous trouverez en fin d'ouvrage un glossaire complet des sigles utilisés.

Restez à jour

Vérifiez de temps à autre comment le sujet a évolué et consultez le site « **1001 conseils RH-Formation by Fœderis** » où les informations sont mises à jour quotidiennement : www.1001conseilsrh.fr.

Posez des questions

Sur le site de Fœderis ou directement en contactant l'auteur Alain-Frédéric Fernandez : alformator@gmail.com

Première partie

LES ACTIONS ESSENTIELLES À METTRE EN ŒUVRE

Expliquer la réforme 2018-2022 en interne

En douze *slides*, le responsable de formation (RF) doit être capable d'expliquer les grands axes de cette réforme et surtout les impacts qu'elle a sur l'entreprise et ses salariés.

1. La réforme est centrée sur le projet professionnel du salarié.
2. Le salarié dispose d'un « pouvoir d'achat direct » en formation.
3. De nombreux accompagnements et dispositifs soutiennent le salarié.
4. L'entreprise fait face à de nombreuses obligations et risques.
5. Le plan de formation est un investissement à justifier.
6. L'alternance devient plus claire et opérationnelle.
7. La définition de l'action de formation change.
8. Les métiers se digitalisent autant que la formation.
9. L'État reprend la main dans tous les domaines de formation.
10. Les financements externes se font plus rares.
11. La qualité de la formation doit être améliorée.
12. Les contributions obligatoires changent en 2019.

1. La réforme est centrée sur le projet professionnel du salarié

Points clés

La loi se nomme « Pour la liberté de choisir son projet professionnel ».
Elle tourne autour des moyens de construire un projet professionnel.
Elle consacre tous les moyens aux salariés, au plan des très petites entreprises (TPE) et au compte personnel de formation (CPF).

C'est bien le titre de cette loi qui donne au salarié la « liberté » de choisir son projet professionnel. Malheureusement notre culture n'en est pas encore à cette émancipation « forcée » du salarié qui, depuis les années 1970, est assisté par son entreprise, par Pôle Emploi, par l'État, par la région, par les centres d'orientation divers et variés. Cette liberté mettra sans doute une génération pour devenir effective. Elle est un cadeau « empoisonné » pour un salarié qui prend ainsi la responsabilité de choisir un projet débouchant sur les vrais besoins de l'avenir ou le conduisant à une impasse.

La réforme donne de nombreux moyens au salarié : il dispose d'un **conseil en évolution professionnelle (CEP)**, d'un **CPF élargi** qui englobe les congés de formation autrefois gérés par les Fongecif, il possède une **monnaie unique**, le CPF, avec un pouvoir d'achat direct de plus de 2 milliards d'euros qui vont attirer l'attention des organismes de formation. L'**entretien professionnel** lui dira si l'entreprise veut ou non l'accompagner dans son projet et abondera son compte s'il est oublié dans les formations ou dans sa progression personnelle (**bilan de parcours à six ans**).

La réforme oblige les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) à se préoccuper enfin de la formation des salariés des TPE qui sont jusqu'à présent passés entre les mailles des précédentes réformes.

2. Le salarié dispose d'un « pouvoir d'achat direct » en formation

Points clés

L'ensemble du CPF représente (abondements inclus) une somme de 2 à 3 milliards d'euros par an.

Le salarié peut acheter directement sa formation via une appli qui lui sera fournie par la Caisse des dépôts.

Le salarié négocie seulement s'il veut se former dans le temps de travail ou obtenir des abondements.

La contribution obligatoire des entreprises (autour de 0,4 % de la masse salariale brute) représente déjà près de 2 milliards d'euros.

Les abondements peuvent venir du salarié, mais aussi et surtout de l'entreprise, de l'OPCA, de la région, de l'État, de l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (Agefiph), de la Caisse d'assurance maladie (pénibilité), de Pôle Emploi, des collectivités territoriales, etc.

Sur le modèle des chèques formation qui représentent 75 % du marché italien de la formation, la réforme dématérialise ces chèques en poursuivant dans la voie du numérique avec une appli directement à disposition du salarié.

Le CPF est réputé se dérouler en dehors du temps de travail, mais un accord d'entreprise ou en gré à gré peut lui permettre de réaliser sa formation pendant le temps de travail.

3. De nombreux accompagnements et dispositifs soutiennent le salarié

Points clés

Tout ce qui permet de construire son projet professionnel.
Les moyens abondants de financement pour le salarié.
Une mobilité forcée par l'évolution du statut de salarié et l'économie collaborative.

Pour que le salarié soit en mesure de construire un projet professionnel, il doit comprendre qu'il est responsable de son avenir, car personne ne s'engagera à sa place. L'État, les collectivités, l'entreprise ne sont pas en mesure de lui fournir les informations nécessaires.

Alors le premier interlocuteur, c'est le conseil en évolution professionnelle (CEP), dont les multiples acteurs (APEC – Association pour l'emploi des cadres – et autres) vont l'aider gratuitement à élaborer ce projet à partir de l'évolution des métiers, du marché de l'emploi local, des compétences nécessaires, des diplômes indispensables et des financements possibles.

Le salarié devra croiser ces informations avec ses goûts, ses aptitudes et sa mobilité. Il pourra avoir recours le cas échéant à un bilan de compétences.

Une fois établi le projet, le salarié peut rencontrer son entreprise au cours d'un entretien professionnel pour voir si ce projet sera soutenu par sa direction des ressources humaines (DRH) ou sa hiérarchie.

Le CPF lui donnera accès à des financements CPF, Transition, Bilan, VAE (validation des acquis de l'expérience), etc. pour conduire ou coconduire ce projet avec son entreprise.

Une autre donnée importante : le salarié sera sans doute forcé ou incité par l'économie collaborative (Uber ou autres) à exercer plusieurs métiers sous différents statuts.

4. L'entreprise fait face à de nombreuses obligations et risques

Points clés

Malgré la quasi-disparition du plan, l'entreprise reste responsable de l'adaptation et de l'employabilité.

Il y a une obligation de formation née du bilan de parcours à six ans, créé avec l'entretien professionnel.

De nombreux risques et délits d'entrave sont à éviter.

L'article L. 6321-1 du Code du travail dispose que l'employeur est responsable de l'adaptation au poste de ses salariés et de leur maintien dans l'emploi, eu égard à l'évolution des technologies et des organisations.

De sorte qu'en cas d'accident, de faute, de contentieux, l'entreprise sera condamnée si elle ne peut pas apporter la preuve qu'elle a formé son salarié.

Pour ce qui est de l'employabilité, l'entreprise reste responsable de la mise en œuvre de tous les moyens pour que son salarié puisse se reclasser en interne ou en externe (socle de compétences, CléA, etc.).

L'entretien professionnel doit permettre de constater tous les six ans que chaque salarié a bien obtenu les deux critères suivants : il a bénéficié des entretiens professionnels auxquels il avait droit ; il a reçu une formation non obligatoire.

Enfin, les délits d'entrave peuvent porter sur les relations avec les instances représentatives du personnel, ou IRP (absence pour congé individuel de formation ou jury, plan de formation négocié, etc.).

5. Le plan de formation est un investissement à justifier

Points clés

Il faut s'habituer à changer le nom du plan de formation, il s'appelle désormais officiellement « Plan de développement des compétences » (mais nous continuerons à l'appeler comme avant).

Chaque action de formation doit indiquer son retour sur investissement (ROI).

Le plan de formation doit couvrir tous les risques.

L'évaluation de la formation doit impliquer les managers directs des formés.

Une entreprise pourrait théoriquement dépenser zéro euro pour son plan de formation, néanmoins elle courrait des risques importants. De plus, le plan de formation peut maintenant constituer la vraie valeur ajoutée du responsable de formation dans la performance, l'anticipation, la compétitivité de l'entreprise ; il doit donc être attentif à décrire le ROI (retour sur investissement) de chaque action de formation financée par le plan.

Le ROI peut être la préparation de mobilités, l'évolution de certains métiers, l'entretien d'un vivier de potentiels, la mise en œuvre des compétences du futur, l'internalisation d'un maximum de contenus de formation, etc.

Le plan doit couvrir les risques (délicats d'entrave, formations obligatoires, adaptation, employabilité, accords en cours).

Enfin, l'évaluation de la formation doit être réalisée par ceux qui l'ont commanditée (les managers) afin de mesurer si les objectifs ont été atteints. Cette évaluation ne doit pas être du ressort du service formation, c'est un acte opérationnel.

6. L'alternance devient plus claire et opérationnelle

Points clés

Les deux contrats sont fusionnés en termes juridiques, administratifs et financiers.

L'apprentissage couvre les besoins du marché au niveau bac + 2.

Le contrat de professionnalisation retrouve sa vocation initiale d'intégration dans l'entreprise.

Les contrats d'apprentissage et les contrats de professionnalisation vont faire l'objet d'un document Cerfa unique, vraisemblablement enregistré par les chambres de commerce et d'industrie (CCI). Il n'y aura plus dès lors de différence de coût, plus de différence de rémunérations entre les alternants, plus de différence de charges sociales et de statut, en particulier face à la retraite.

L'apprentissage va se recentrer sur les besoins du marché définis par les branches professionnelles, les observatoires régionaux (observatoires régionaux de l'emploi et de la formation – OREF) et les observatoires de branches (observatoires prospectifs des métiers et des qualifications – OPMQ), et le niveau de qualification privilégié sera le niveau 3 (bac + 2), puisque l'urgence est la qualification minimale pour entrer sur le marché du travail.

Enfin, le contrat de professionnalisation devrait retrouver sa vocation de 2004. Il avait été créé pour obtenir non pas des diplômes, mais surtout la qualification et les moyens pour s'intégrer dans sa nouvelle entreprise à son nouveau poste. Les formations de ce contrat pourraient être de 150 heures pour des contrats CDD ou CDI de six mois¹.

On y ajoute deux contrats en alternance sur le même principe : le contrat de reconversion et le contrat de promotion, qui sont des avenants à un contrat signé avec un collaborateur de l'entreprise.

1. Le contrat peut en effet être conclu dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée (article L. 6325-11). Dans ce cas, les règles de durée maximale portent sur la période d'action de professionnalisation, c'est-à-dire la première phase du contrat qui s'effectue en alternance, à l'issue de laquelle le contrat de travail se poursuit dans le cadre d'un contrat de travail à durée indéterminée de droit commun.

7. La définition de l'action de formation change

Points clés

L'action de formation est opérationnelle et objectivée.
Les modalités de ces formations s'étendent.
L'ingénierie de formation se complexifie pour la bonne cause.

« Art. L. 6313-2 : L'action de formation se définit comme un processus pédagogique permettant l'atteinte d'un objectif professionnel. Elle fait l'objet de modalités d'apprentissage identifiées pouvant comprendre des séquences de positionnement pédagogique, de formation et d'accompagnement de la personne qui suit l'action, dont les acquis sont évalués.

« Elle peut être réalisée en tout ou partie à distance.

« Elle peut être réalisée en situation de travail. »

Il n'y a pas de formation récompense ou de formation confort. L'impératif, c'est l'atteinte d'un objectif professionnel lequel peut – voire doit – faire partie d'un projet professionnel validé.

Les modalités sont variées : présentiel, distanciel, positionnement, formation en situation de travail, accompagnement et évaluation.

Les modalités sont nombreuses, on en compte au moins 18 digitales, qui s'ajoutent à celles en présentiel ou en coaching.

Cette complexification est de nature à faire réfléchir les organismes de formation (OF) et les responsables de formation (RF) sur les modalités les mieux adaptées, c'est-à-dire fondamentalement celles qui sont le plus proches de la situation de travail finale.