



DOSSIER DE PRESSE

40 ANS DE FORMATION PROFESSIONNELLE



Demos, 40 ans de formation professionnelle

Demos, 40 ans de formation professionnelle

Rétrospective en quelques dates clefs – page 3

40 ans d'évolution de l'environnement

Le secteur de la formation : de la promotion sociale au retour sur investissement – page 6

Les particularités du modèle Anglo-saxon – page 8

Le système de certification professionnelle et ses évolutions – page 9

La formation professionnelle dans le secteur public, un chantier bénéfique mais inachevé – page 11

40 ans d'évolution de la formation

Entretien avec Jean Wemaëre, PDG du Groupe Demos et président de la Fédération de la Formation Professionnelle – page 13

Les évolutions des OPCA au cours des 40 dernières années (Joël Ruiz, Agefos PME) – page 14

40 ans d'évolution des pratiques de formation

Le manager, 1^{er} RH dans le développement des compétences de ses collaborateurs ? – page 16

1990 – 2010, l'évolution du métier de Responsable Formation (extrait des études du GARF) – page 17

Le salarié est-il aujourd'hui plus impliqué dans sa formation ? – page 18

40 ans de révolution technique et d'innovation

Toutes les activités de l'entreprise sont réinventées par les TIC, pourquoi pas la formation ? – page 19

Le DIF, véritable levier d'innovation en formation. Retour sur 6 années de Trophées du DIF. – page 21

Témoignage Sodexo, double lauréat Trophées du DIF – page 24

Le DIF citoyen, une action originale menée par Groupama Loire Bretagne – page 25

Petit lexique de la formation...

Extrait du livre « Les 100 mots de la formation » - Page 26

Tout article issu des informations de ce dossier de presse devra mentionner le nom de l'entreprise « DEMOS »

Instaurée en 1971 à l'initiative de Jacques Delors, la formation professionnelle continue représente l'un des enjeux majeurs pour le développement économique, social et environnemental de notre société.

Malgré quelques remarques formulées quant à sa grande complexité, le système de formation professionnelle dispose de solides atouts. En effet, il repose sur un financement conséquent et un principe de mutualisation ; il donne un rôle central aux partenaires sociaux ; il accroît l'individualisation du droit à la formation en cherchant à rendre le salarié acteur de sa formation. Enfin, les réformes successives lui ont permis de s'adapter aux évolutions du monde du travail.

RÉTROSPECTIVE EN QUELQUES DATES CLEFS...

Les années 70 : La Promotion Sociale

Demos est créé par Jean Wemaëre en 1972 dans la foulée de la loi de 1971 sur la formation professionnelle.

L'activité de formation est positionnée sur des formations d'expertise, principalement pour des cadres, dans les domaines de la Finance, de la Gestion et du Droit. Les actions sont organisées en inter et en intra.

Les années 80 : L'investissement formation

Les années 80 sont marquées par une croissance constante des dépenses de formation des entreprises. L'Etat accompagne cet effort en mettant en place, notamment, le crédit d'impôt formation. Ce sont pendant les années 80 que le marché de la formation connaîtra sa plus forte croissance.

Dans ce cadre, DEMOS poursuit une politique de développement de son offre de formation. A partir du milieu des années 80, les formations managériales, ressources humaines et en communication viennent compléter la gamme des prestations réalisées par DEMOS.

Les années 90 : l'Europe et la GPEC

Le début des années 90 voit le développement de la GPEC. Les pratiques d'entreprise sont toutefois moins tournées vers l'anticipation et la prévision, que vers une appréhension de la qualification du salarié à travers la notion de compétences. Ce mouvement s'inscrit dans celui, plus vaste, de l'individualisation croissante des pratiques de gestion des ressources humaines.

Parallèlement, les programmes européens se développent et incitent à la conclusion de partenariats.

DEMOS adopte au milieu des années 90 deux orientations stratégiques qui demeurent les piliers de son développement près de 20 ans plus tard : l'internationalisation et les nouvelles technologies éducatives.

La première filiale est créée en Angleterre tandis qu'ouvre Demos Interactive Training. Parallèlement, le développement de l'offre se poursuit avec notamment l'informatique et les formations commerciales.



Les années 2000 : Certification et évaluation

Les pratiques de certification, dont la VAE, connaissent un fort développement, associées à une exigence accrue d'évaluation et de retour sur investissement (ROI).

Demos poursuit sa croissance avec l'ouverture de filiales en Chine (2001), en Pologne (2003), en Allemagne (2004), en Espagne et au Portugal (2005) puis au Maroc (2006).

En 2007, l'entrée en Bourse de Demos contribue à la croissance externe par le rachat d'Hemsley Fraser (Angleterre, avec une filiale aux Etats-Unis) mais également dans le domaine des nouvelles technologies de Mind On Site (MOS - 2008) et de STS (2009).

En parallèle, l'offre continue de s'enrichir et devient l'offre la plus large du marché.

Enfin, dès le début des années 2000, DEMOS développe des partenariats avec des universités afin d'offrir à ses clients l'accès à une offre de formation diplômante.

Demos devient également, à partir de 2002, un partenaire formation majeur de la Commission Européenne.

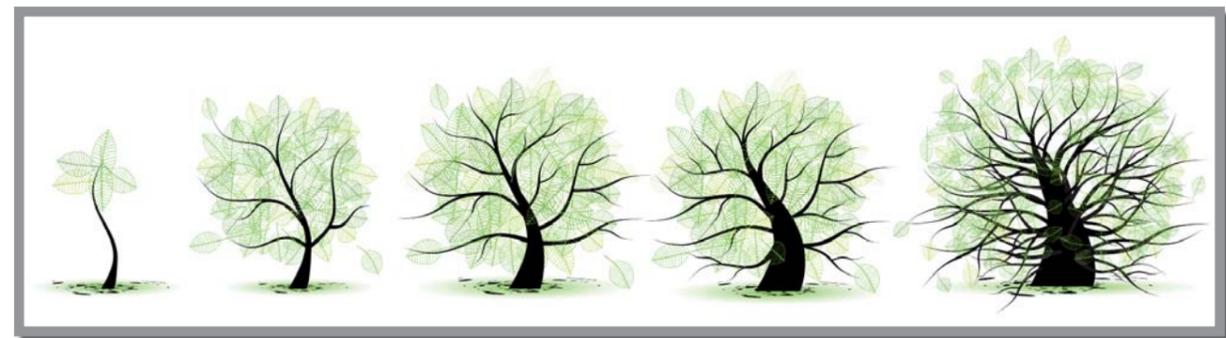
Les années 2010 : Pédagogie multilatérale et nouvelles technologies

Les années 2010 devraient être marquées par des bouleversements pédagogiques liées à la diffusion des outils d'accès à la connaissance. La généralisation des ressources numériques, les possibilités d'accès à la connaissance déplacent le rôle du formateur, qui n'est plus au centre de l'acquisition des compétences mais à la périphérie. Son rôle est moins de transmettre que de faire acquérir grâce à des ressources pédagogiques diversifiées.

Cette évolution rencontre la stratégie de fort investissement de DEMOS dans les technologies éducatives qui devrait permettre au Groupe de prendre une position forte sur le marché du e-learning.

Parallèlement, DEMOS maintient une stratégie d'offre large et structurée et d'une croissance à l'international qui permet au Groupe de disposer de capacités d'accompagnement des grandes entreprises à l'échelle mondiale.

Le Groupe DEMOS réalise 103 millions d'euros de chiffre d'affaires, il emploie 800 salariés et près de 8 000 experts dans 17 pays.



Réforme des OPCA

2010

ANI du 7 janvier 2009 – Loi du 24 novembre 2009 sur l'orientation et la formation professionnelle

Développement d'un droit de la compétence

2009

Loi du 4 mai 2004 de modernisation du dialogue social

Création du DIF, de l'entretien professionnel, du Passeport Formation

2004

ANI du 5 décembre 2003

Création de la VAE et du Répertoire national de la certification professionnelle

2003

Loi du 17 janvier 2002 de modernisation sociale

2002

Réforme des FAF, création des OPCA

1995

Loi quinquennale du 20 décembre 1993

Création du crédit formation individualisé

1993

ANI du 9 juillet 1991

Développement des programmes européens et de l'action du Fonds Social Européen (FSE)

1991

Loi du 4 juillet 1990 sur le Crédit formation

1990

Entrée de l'Espagne et du Portugal dans l'Union Européenne

1986

Loi Rigout du 24 février 1984 sur la Formation Professionnelle

1984

ANI du 26 octobre 2003 sur l'emploi des jeunes

1983

ANI du 21 juillet 1982 sur la formation des salariés

1982

Loi Delors du 16 juillet 1971 : création de l'obligation légale de financement de la FPC

1971

ANI du 9 juillet 1970 : création du système de formation professionnelle continue

40 ans d'évolution de l'environnement

LE SECTEUR DE LA FORMATION : DE LA PROMOTION SOCIALE AU RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Jean-Pierre Willems, Consultant en droit de la formation chez Demos



1. De la nouvelle société au changement de société (1970-1981)

Le système de formation professionnelle est né de la négociation sociale, largement encouragée au début des années 70 par l'Etat qui souhaitait promouvoir une société dans laquelle la démocratie politique et la démocratie sociale uniraient leurs efforts dans la construction du progrès économique et social.

Cet espoir a été brisé par le choc pétrolier de 1974 et la montée rapide du chômage, notamment des jeunes. La promotion sociale et l'évolution professionnelle s'effacèrent progressivement des priorités pour laisser place aux plans d'emploi des jeunes ou aux actions de reconversion qui commençaient à se développer dans les bassins industriels.

2. La décentralisation et le droit à la formation pour tous (1982-1992)

Avec l'arrivée de la gauche au pouvoir, pour la première fois la formation professionnelle est dotée d'un ministère de plein exercice, confié à Maurice Rigout, l'un des quatre ministres communistes du Gouvernement Mauroy. Les lois Auroux en 1982 avec la réforme de la négociation collective, Defferre en 1983 qui confie la formation professionnelle aux régions dans le cadre de la décentralisation, et Rigout en 1984 sur la formation professionnelle et l'emploi des jeunes, réforment profondément l'organisation et les moyens de la formation professionnelle.

Cette action sera complétée au début du second septennat de François Mitterrand par Michel Rocard qui met en place le Crédit formation individualisé qui doit permettre à tout un chacun, et prioritairement aux jeunes, d'acquérir une qualification professionnelle reconnue.

Les années 80 voient également l'émergence de deux acteurs nouveaux : les Conseils régionaux (Loi Defferre de 1983 sur la décentralisation) et l'Europe (entrée de l'Espagne et du Portugal en 1986, mise en place des programmes et fonds européens pour la formation).

3. La formation, outil de gestion de l'emploi (1992-2001)

La crise économique des années 1992-1993 met un terme au droit à la formation pour tous. Le dialogue social reste en panne pendant dix ans et l'Etat, comme souvent en période difficile, reprend la main en centralisant les décisions et en faisant de la formation professionnelle un outil de gestion du marché du travail. C'est la mise en sommeil d'un système de formation professionnelle « seconde chance » qui se donne comme objectif l'accès à la qualification pour tous. Ces années marquent un coup d'arrêt pour le système de formation professionnelle continue, qui ne connaît pas d'innovation majeure. Malgré le livre blanc sur la Formation Professionnelle (2000) qui devait servir de base à une grande réforme pour le XXIème siècle, il faudra attendre 2002 pour qu'une véritable dynamique se réenclenche.

4. La compétence ouvre la voie au parcours professionnel (2002-2012)

A partir de 2002, le système de formation professionnelle se transforme.

La voie est ouverte par la loi du 17 janvier 2002, dite loi de modernisation sociale. En créant la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), c'est-à-dire la possibilité d'obtenir une certification reconnue par l'Etat uniquement sur la base de la validation des compétences acquises dans le cadre de ses activités personnelles et/ou professionnelles, la loi met sur un pied d'égalité le travail (ou plus largement l'activité) et la formation. Dans un pays qui a souvent opposé la formation qui libère au travail qui asservit, le changement n'est pas mineur. Ce changement de paradigme, initié par le législateur puisque les partenaires sociaux n'ont pas contribué à la création de la VAE, va trouver un puissant relais dans la négociation sociale.

L'ANI du 5 décembre 2003 constitue une véritable refondation du système de formation professionnelle continue : passage de la notion de formation à celle de professionnalisation, mise en place d'outils de gestion des compétences (entretien professionnel, passeport formation, bilan de compétences, certification...) ou encore multiplication des moyens d'accès à la formation (Plan, DIF, formation hors-temps de travail...) constituent autant d'évolutions qualitatives significatives.

La loi du 4 mai 2004 reprendra largement l'ANI de 2003 pour le généraliser. Elle ira même plus loin en inscrivant dans le Code du Travail un article premier qui systématise la consultation des partenaires sociaux préalablement à l'adoption d'une loi qui modifie le Code du Travail.

Ce bel ordonnancement, des partenaires sociaux créatifs et un législateur qui valide et diffuse les innovations, sera pourtant battu en brèche peu de temps après. Sous pression étatique, les partenaires sociaux engagent une nouvelle négociation qu'ils concluent rapidement par un ANI du 7 janvier 2009. La loi du 24 novembre 2009 reprendra cet accord mais y ajoutera la réforme des OPCA.

Cette réforme sera conduite par l'administration avec la volonté de reprendre la main sur la totalité de la gouvernance du système de formation professionnelle. Centralisation, dirigisme, étatisation, autoritarisme, marqueront donc les positions de l'Etat et ses relations avec les partenaires sociaux.

5. 2012 et après ? L'introuvable gouvernance de la formation professionnelle

La réforme introduite par la loi de 2009 n'aura pas permis de clarifier la gouvernance du système de formation professionnelle. Entre l'Etat, les conseils régionaux et les partenaires sociaux, les rapports demeurent plus conflictuels que collaboratifs. Si des actions communes sont conduites, des rapports de force subsistent et le rôle de chacun n'est pas clairement arrêté.

Ces relations difficiles contrastent avec des évolutions très rapides des pratiques de formation, notamment sous l'influence de la diversification des modes d'accès à la connaissance. Les nouvelles technologies, les apprentissages informels, les compétences comportementales, la capacité à utiliser de manière pertinente la connaissance plutôt que la maîtrise des savoirs, autant d'évolutions qui nécessiteront une réforme continue du système de formation professionnelle.

Après 40 ans de fonctionnement du système de formation professionnelle, force est de constater que la gouvernance du système demeure mal établie. Trois acteurs principaux se débattent dans des luttes de prééminence et de territoire d'avantage qu'ils n'établissent de coopérations fructueuses, et les instances de régulation peinent à jouer leur rôle. Il y aurait urgence à ce que la formation professionnelle continue ne soit pas le champ de théâtre d'un conflit de légitimités de nature différente certes, mais dont aucune n'est contestable et entre lesquelles il devrait moins s'agir d'établir une hiérarchie que de créer les conditions d'une action commune efficace.



LES PARTICULARITÉS DU MODÈLE ANGLO-SAXON

Michel Picaud, Directeur des Opérations Internationales chez Demos.



Quelle est la particularité du marché anglo-saxon de la formation ?

La formation intra-entreprise occupe une place prépondérante au Royaume-Uni et aux Etats-Unis par rapport à la formation interentreprises, à la différence de la France. Sur ces marchés, du moins pour les très grandes entreprises, les groupes de formation doivent répondre à une demande de solutions pédagogiques développées sur mesure pour satisfaire les besoins stratégiques des entreprises et des grandes organisations publiques. Parmi les thèmes les plus demandés, l'accompagnement du changement lié à des réorientations stratégiques, le redéploiement des équipes et du management suite à des fusions ou acquisitions d'entreprises, la préparation à la pénétration de nouveaux marchés ou encore la formation des collaborateurs à l'internationalisation des approches.

Cette prépondérance de l'intra a-t-elle une influence sur l'approche des salariés ?

Oui, la pratique anglo-saxonne de la formation est de fait moins individuelle – c'est-à-dire moins liée à la formation de la personne et à l'approfondissement de connaissances fondamentales – que collective dans un but d'efficacité du groupe ou de l'entité. Ceci s'applique moins lorsqu'on entre dans le champ des compétences de base telles que les langues ou l'informatique.

Quelles sont les autres grandes différences avec le marché français ?

La pénétration de la technologie (e-learning, vidéo, formation en mobilité, blended, etc.) est plus avancée dans les pays anglo-saxons, en particulier aux Etats-Unis. Mais la différence s'estompe peu à peu avec le progrès des formations à distance sur le marché français et sur les principaux marchés d'Europe continentale. Autre différence, mais qui n'est pas spécifique à la formation : la pénétration plus forte des approches d'outsourcing, dans le cadre parfois plus général du BPO RH (Business process outsourcing de la fonction RH). Cette pratique est clairement plus répandue aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni qu'en Europe continentale.

Un modèle est-il plus avancé que l'autre ?

Il est bien sûr difficile de privilégier une approche. Nous avons d'un côté le développement des savoirs fondamentaux et comportementaux à l'échelle individuelle ; de l'autre une efficacité et une mise en oeuvre de la formation plus immédiates. Ajoutons une pénétration plus ou moins forte de la technologie dans les cursus et l'outsourcing ou non de la fonction formation. Ces différences ne font sans doute que reproduire les différences dans l'enseignement initial et dans le contexte culturel général de chaque marché. A mon sens, une convergence des deux modèles serait porteuse de progrès dans la qualité générale et l'employabilité des Français comme des Anglo-Saxons.



LE SYSTÈME DE CERTIFICATION PROFESSIONNELLE ET SES ÉVOLUTIONS

Jean-Pierre Willems, Consultant en droit de la formation chez Demos.



La question des certifications professionnelles s'inscrit dans le cadre des mutations des modes de production et d'organisation de l'économie et de l'emploi et plus précisément dans un double mouvement : **d'une part l'éclatement de la chaîne de production des biens ou des services** entre une multitude d'entreprises fédérées par des ensembles ou donneurs d'ordres, ce qui conduit à une atomisation de l'entreprise et une organisation en réseau des activités, et **d'autre part le besoin croissant de sécurité et de qualité**, qu'il s'agisse du domaine de l'aéronautique, de l'informatique, de l'alimentaire ou encore de la santé. Ces deux tendances lourdes influencent la nature et la valeur d'usage des certifications professionnelles.

1. En 2002, la loi de modernisation sociale introduit une rupture : elle regroupe sous le nom de certifications professionnelles les titres et diplômes homologués, issus de la loi du 16 juillet 1971 sur l'enseignement technologique, qui deviennent des titres et diplômes à finalité professionnelle et les **CQP** (certificats de qualification professionnelle) délivrés par les **CPNE** (commissions paritaires nationales pour l'emploi) des branches professionnelles (C. trav., art. L. 6 411-1). Ces certifications professionnelles sont enregistrées au sein d'un **RNCP** (Répertoire national de la certification professionnelle), dont l'élaboration et la tenue sont confiées à la **CNCP** (Commission nationale de la certification professionnelle).
2. Cette rupture intervenue en 2002, traduit le passage d'une validation de la formation, basée sur un programme et des connaissances et à laquelle correspond un diplôme, à une certification des compétences au sens de capacité démontrée à l'exercice d'une activité professionnelle.
3. Ce n'est pas un hasard si la notion de certification professionnelle est apparue dans le champ de l'emploi et de la formation après que se sont développées les normes techniques : pour sécuriser totalement le client ou le consommateur, après la certification des organisations, des services ou des produits, ne faisait défaut que la certification des personnes.
4. Historiquement, le système français de certification professionnelle est un système ouvert caractérisé par l'absence de monopole ou de numerus clausus, ce qui explique à la fois la diversité et le nombre de certifications. **Cette multiplicité pose tout de même trois questions** : la hiérarchisation des certifications, la cohérence d'ensemble du système et l'articulation possible entre les certifications.
5. La création de la VAE en 2002 a été un coup de tonnerre dans un ciel bleu. En affirmant que l'activité et la formation étaient deux voies égales dans l'accès à la certification, le législateur tranchait par le haut le débat sur les mérites respectifs de la formation et de l'expérience. Cette égalité de droit n'est pas encore traduite dans les faits : **environ 50 000 décisions de VAE sont prises chaque année alors que plus d'un million et demi de diplômes à finalité professionnelle sont délivrés**. Mais l'enjeu paraît moins d'opposer ces deux voies d'accès que de travailler à leur articulation.





Matthieu Lemetais, Chargé de Développement chez Demos, apporte des précisions sur une formation certifiante en plein boom : « Le Management de Projet »

A ses origines, le Management de Projet se limitait à quelques secteurs industriels spécifiquement définis ; aujourd'hui, cette compétence est devenue clé pour un grand nombre d'entreprises industrielles et sociétés de services ainsi que pour l'Administration.

Le besoin de certification – à savoir la reconnaissance de la compétence professionnelle – n'a cessé de croître depuis quelques années. Il y a une dizaine d'années, il y avait moins de 10 000 responsables de projet certifiés dans le monde. Leur nombre a dépassé un million en 2012. Trois facteurs essentiels sous-tendent cette croissance extraordinaire :

- Les entreprises veulent offrir à leurs responsables de projet un parcours de carrière
- Un nombre toujours croissant de clients demande à ce que les projets soient suivis par des responsables de projet certifiés
- Les responsables de projet souhaitent faire reconnaître leur expérience et leurs compétences.

La certification en matière de Management de projet nécessite une préparation approfondie et une formation solide.

Le groupe Demos a formé des dizaines de milliers de responsables de projet dans le monde (ainsi que tous ses propres chefs de projets en interne), que ce soit dans le cadre de cours de formation interne ou à l'extérieur, et il est connu pour sa capacité unique de développer et utiliser des outils innovants



Nous constatons une demande croissante en 2011/2012 chez nos grands clients. Majoritairement issues du secteur des services, ces entreprises ont des organisations projet assez matures et sont souvent dotées d'un bureau des projets. L'action de ces bureaux consiste à promouvoir la méthode de gestion de projet ainsi qu'à organiser la préparation aux certifications. Certains ont un rôle opérationnel plus important, notamment dans la définition, le suivi et le contrôle des indicateurs de performance des projets. En lien étroit avec la direction de l'entreprise et les services RH, le bureau des projets a un rôle clé dans le choix de la certification et la préparation des examens. Ce rôle est ensuite étendu au travers de la mise en place d'animations (séminaires, conférences etc.) à destination des communautés certifiées.

Matthieu Lemetais, Chargé de Développement chez Demos



40 ANS DE FORMATION PROFESSIONNELLE DANS LE SECTEUR PUBLIC : UN CHANTIER BENEFIQUE MAIS ENCORE INACHEVÉ

Sylvestre Perrault, Directeur de Practice Service Public.

Avec un regard de 40 ans en arrière, la formation professionnelle dans le secteur public a-t-elle connu un chemin propre ? Les objectifs et les dispositifs sont-ils particuliers ? Les résultats sont-ils emblématiques compte tenu des enjeux spécifiques dans les organisations publiques ?

Les réponses à ces questions montrent à l'évidence que l'évolution de la formation professionnelle en direction des agents des 3 fonctions publiques a suivi les grandes étapes législatives et réglementaires adoptées dans le secteur privé pour se caler sur des objectifs et des principes identiques sans originalité majeure que ce soit ceux de la loi de 1971 avec la formation comme outil de promotion sociale, celle plus récente sur le DIF (droit individuel à la formation) ou le droit à la formation professionnelle tout au long de la vie. Certes, des résultats très satisfaisants ont été obtenus sans que des enjeux majeurs aient néanmoins trouvé de réponses.

40 ans pour un dispositif complet et varié utile à l'agent public

La formation professionnelle dans le secteur public s'est structurée au fil des ans, les dispositifs successifs se sont mis en place, voire empilés, les objectifs ont évolué suivant les priorités.

La formation continue dans le secteur public s'est construite autour d'un droit avant d'être utilisée comme un outil de modernisation :

- **Les années 1970** ou le droit à la formation s'impose au-delà de la simple préparation aux concours et examens (qui occupe néanmoins encore en 2012 une place majeure dans les budgets de formation).
- **Les années 1980** voient émerger et s'affirmer le rôle de la formation continue dans l'efficacité des services publics.
- **Les années 1990**, engagées sous le signe du « renouveau du service public », à l'initiative de Michel Rocard font de la formation continue un véritable levier à la modernisation et au changement.
- **Les années 2000** consacrent l'individualisation de la formation professionnelle qui, dorénavant, doit être « tout au long de la vie » à l'instar des choix faits pour l'entreprise privée.

La formation professionnelle dans le secteur public s'articule désormais autour d'un schéma complet et riche offrant la possibilité à l'agent public de recourir à de nombreux outils à même de répondre à sa préoccupation du moment (congé formation, bilan professionnel, congé de restructuration, ...) et constituer une brique à part entière utile aux différents moments de sa carrière. Quelques chiffres montrent l'efficacité de la démarche (source enquête CEREQ « formation continue 2002 »)

	Secteur public	Secteur Privé
Taux d'accès à la formation	47% des agents de la fonction publique	32% des salariés du privé
Temps passé en formation sur 14 mois	201 heures en moyenne	143 heures
Les formations suivies	1. Formation informatique 2. Formations métier 3. Formation à l'encadrement	

40 ans d'évolution de la formation



ENTRETIEN AVEC JEAN WEMAÈRE, PDG DU GROUPE DEMOS ET PRÉSIDENT DE LA FÉDÉRATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

40 ans pour des projets encore en chantier

À regarder de plus près derrière un schéma brossé à grands traits, les situations différenciées voire contrastées suivant les administrations, les catégories d'agents, les services se dessinent. Cette observation plus aiguisée met à jour l'impossibilité d'une analyse globale et d'une politique homogène (entre l'Etat, les Hôpitaux et le secteur local mais aussi les catégories d'agents, leurs corps ou leur localisation).

Ainsi, la formation continue est encore totalement déconnectée de l'évolution de carrière de l'agent qui reste conditionnée par l'ancienneté ou la réussite aux concours administratifs.

De ce fait, les vastes chantiers de GPEEC ou plus récemment de GPRH voient la limite de leur efficacité quand la formation continue ne permet pas le formidable effet de levier escompté. La conduite des changements nécessaires et importants dans nos administrations relève dès lors d'une véritable gageure pour les équipes qui les pilotent incitant leurs collaborateurs à suivre des formations pour le « bien public » sans aucun retour sur leur parcours professionnel.

Cette situation explique sans doute l'indigence des systèmes d'évaluation de la formation continue (à défaut de ceux pour la formation initiale) pour les agents publics au-delà de statistiques annuelles et analyse chiffrées à répétition sur le sujet.

L'investissement indispensable sur la formation continue n'est pas abouti dans les administrations françaises, il est à mettre en rapport avec celui réalisé, massif, par les communautés européennes convaincues de son impact bénéfique pour la transformation des compétences de leurs agents. Demos, depuis près de 10 ans, est un partenaire actif des institutions européennes dans cette démarche.

40 ans en 2012, le temps des choix cruciaux pour de nouvelles perspectives

Pour autant les enjeux pour les organisations publiques sont de tailles. Au-delà de la carrière des agents, la formation continue doit pouvoir s'emparer des mouvements majeurs qui vont impacter les organisations offrant des services d'intérêts généraux.

Il s'agit de construire des passerelles entre les services, les fonctions publiques et de guider la mobilité des agents avec réactivité et souplesse afin de permettre l'expression des expertises et des compétences idoines aux bons endroits.

Il s'agit de répondre aux nouveaux comportements initiés par les réseaux et le WEB 2.0 et les communautés, de métiers ou d'utilisateurs, qui se structurent. Ce phénomène n'échappe pas aux administrations, bien au contraire, les agents se trouvant, dès lors, au cœur des relations avec l'utilisateur ou l'administré dans une relation transparente et interconnectée.

La performance des services d'intérêts généraux s'apprécie, dans cette situation, à la capacité des collaborateurs qui les composent à évoluer en permanence dans leurs métiers, à coopérer entre eux de manière durable pour faire face à des situations à la complexité croissante et à des utilisateurs exigeants et informés.

Là encore, seule la connaissance précise des situations dans les différentes administrations, la prise en compte des histoires et des particularismes permet d'apporter des réponses appropriées, démarche adoptée systématiquement par Demos dans les solutions proposées aux collaborateurs et aux équipes des organisations publiques.



« La formation a trouvé intelligemment son autonomie »

En 40 ans, comment a évolué le marché de la formation ?

Ce marché, qui était embryonnaire en 1972, s'est véritablement constitué. Les pratiques et les règles se sont mises en place, bien distinctes de celles de l'enseignement. Je dirais que la formation a trouvé intelligemment son autonomie et que trois grands changements ont marqué cette période. D'abord l'évolution forte des pédagogies, qui a vu s'imposer les méthodes multilatérales – et non plus seulement bilatérales comme dans l'enseignement – où l'apprentissage est consolidé par le partage avec les autres et les études de cas tirées de la vie professionnelle. Ensuite la montée en puissance du calcul économique de la formation : les décideurs en entreprise cherchent la rentabilité du processus, ce qui a poussé les professionnels de la formation à développer considérablement les méthodes d'évaluation. Enfin, la formation s'est ouverte à la validation par des certificats et des partenariats avec les universités.

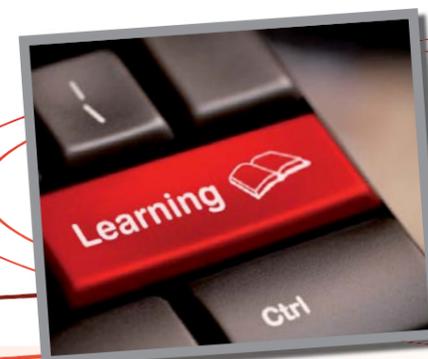
Dans le marché actuel, comment peut se démarquer un groupe de formation ?

Quatre éléments peuvent y contribuer.

1. La possibilité de collaborer avec des grandes entreprises dans le monde entier et faire en sorte qu'ils n'aient qu'un interlocuteur dans tous les pays où sont présents leurs salariés.
2. La capacité à donner rapidement des réponses diversifiées, tant dans les thèmes que dans les méthodes ou la nature des contrats.
3. La possibilité de combiner ces réponses à l'envi, pour coller parfaitement aux besoins et aux réalités du client.
4. Un modèle économique basé sur des collaborateurs extérieurs. Demos travaille avec 8 000 formateurs experts, externes au groupe. De cette façon, ils restent de vrais professionnels en contact avec le monde du travail, opérationnels et constamment à jour sur leur spécialité.

Quelle est la spécificité des groupes de formation privés comme Demos face aux organismes publics ?

Si la qualité de l'offre pédagogique est sensiblement la même, il faut savoir que 70% des entreprises en France font appel à des organismes privés, à statut associatif ou commercial. Plusieurs raisons expliquent cela : l'offre publique est relativement restreinte et soumise à des contraintes réglementaires qui rendent difficile leur réactivité face aux demandes des entreprises ; les budgets également ne sont pas les mêmes que dans le privé. Enfin, les organismes publics répondent davantage à une demande d'accompagnement des demandeurs d'emploi, **quand l'offre du secteur privé s'adresse plutôt aux salariés et fonctionnaires.** La Fédération de la Formation Professionnelle (FFP), qui assure la promotion et la représentation des organismes privés de formation, se bat depuis 1991 pour le respect des règles de concurrence par les organismes publics. En vingt ans, cette organisation a par ailleurs contribué à la création de la convention collective de la Branche, à l'apparition des organismes de certification et de validation, et à la promotion de l'alternance pour les jeunes. A l'avenir, nous souhaitons faire de la FFP une fédération patronale à l'échelle européenne, en partenariat avec nos confrères étrangers.



Demos en 5 dates

1972 - Création du groupe.

1985 - Arrivée au catalogue de l'offre management, efficacité et développement personnel. Demos devient multi-spécialiste.

1995 - Ouverture à l'international, dans un marché qui se mondialise. Investissement dans les nouvelles technologies, lancement du e-learning.

2007 - Introduction en bourse.

2012 - Demos fête ses 40 ans.

LES ÉVOLUTIONS DES OPCA AU COURS DES 40 DERNIÈRES ANNÉES :



Joël Ruiz, directeur général de l'opca agefos-pme, fait le point.

A la croisée de politiques multiples tant éducatives et d'insertion que de développement économique, liées à des rapports de force entre les acteurs du monde des entreprises et les pouvoirs publics, le financement de la formation est emblématique de l'histoire des transformations de ce secteur. Mais les instruments d'intervention inventés dans les années 70 restent encore les meilleurs moyens pour accompagner les mutations du marché du travail.

4 étapes pour 4 décennies

Pour beaucoup de regards extérieurs, le secteur de la formation professionnelle continue et son financement semblent complexes. Les empreintes des années 70 en sont la cause : faire de ce secteur ni une simple duplication de l'école, ni un marché non régulé. C'est un entre-deux qui, depuis l'origine, rend sa lecture si singulière ainsi que son financement. La multiplicité des ambitions ajoute à la singularité du secteur visant l'éducatif, l'appui à l'économique et l'aide à l'emploi. Il s'agissait aussi bien d'élever le niveau et favoriser la promotion sociale que d'adapter au mieux les besoins en emploi et en compétences des entreprises et construire des passerelles pour faciliter l'accès au marché du travail. Les mécanismes financiers seront issus de cette liberté de choix pour créer un organisme de formation ou pour former dans les entreprises mais encadrée par une obligation légale de financement et dont la régulation relève des partenaires sociaux. Les contrats aidés en entreprise (contrat emploi-formation), qui feront florès plus tard avec l'alternance, instaurent un mécanisme de forfait de prise en charge et des formations des demandeurs d'emploi sous la responsabilité des pouvoirs publics qui en fixent l'agrément et le paiement à l'heure stagiaire.

Les années 80 posent deux nouvelles réformes : la promotion sociale relève du Congé individuel de formation avec des organismes spécialisés (Fongecif) et **l'insertion des jeunes par l'alternance** du monde du travail par les contrats en alternance, l'ensemble sous l'empire des partenaires sociaux. Les années 90 élargissent le financement des entreprises aux TPE et aux secteurs professionnels habituellement exclus. Ce sont les nouveaux OPCA (loi quinquennale de 1993) qui sont concernés. L'effort de formation des entreprises va connaître une croissance continue durant 20 ans dans un contexte de mutation technologique en accélération. Les pouvoirs publics resteront majoritairement les financeurs du marché mais au pluriel, la décentralisation vers les régions passera désormais par là.

Les années 2000 sont la dernière étape avec deux retournements. D'un côté, il y a une accélération des réformes législatives et conventionnelles avec une loi en moyenne tous les 3 ans. Il faut dire que l'enjeu stratégique de la formation atteint un niveau sans précédent avec 1 salarié sur 3 qui change de métier en 10 ans dont 1 jeune sur 2 en 5 ans dans un contexte nouveau de tensions sur les finances publiques.

D'un autre côté, les entreprises stabilisent puis diminuent leur investissement surtout les plus grandes et les obligations légales ou conventionnelles deviendront plus encore le levier de cet effort mais pour l'insertion et les transitions professionnelles. Le multifinancement, source de rapport de force entre financeurs privés et paritaires ou publics, deviendra la réalité d'une offre de formation qui se concentre, renforce la qualité et l'évaluation.



Efficiencia et taille critique : la réforme continue des OPCA

AGEFOS PME, agréée en janvier 1973, a été créée en 1972 à partir de quelques régions phares. Durant ces 40 années écoulées, elle se hisse au 1er rang des OPCA. Pourquoi un tel succès ?

Elle a été dans le sillon des multiples réformes. Si les Fonds de formation des origines étaient restés à leur seul métier initial (collecteur d'une taxe parafiscale), ils auraient disparus. Mais ils vont peu à peu devenir le bras armé de la politique de formation dans les entreprises et les branches professionnelles. Deux réformes interviennent sur leur taille critique. Celle de 1993 interdit aux collecteurs d'être formateurs et réduit le nombre de 200 organismes à 50. Puis celle de 2009 reconnaît le rôle de financeurs et de service aux entreprises et aux branches et réduit encore le nombre d'OPCA à une vingtaine aujourd'hui plus gros et plus contrôlables.

C'est le multifinancement de la formation, adossé à un accompagnement de service de proximité plus efficace, qui contribue aussi à la réussite des OPCA : ce fut la stratégie d'origine d'AGEFOS PME. Désormais, le quart des fonds de formation est dans leur périmètre. Mais une nouvelle frontière devra être passée, celle d'une approche plus territorialisée des besoins de formation et une articulation plus renforcée avec la politique de l'emploi à l'instar de ce que font les équivalents des OPCA dans un grand nombre de pays industrialisés.



AGEFOS PME

1er réseau gestionnaire des fonds de la formation professionnelle en France, couvre plus de 303 000 entreprises, dont 87 % sont des entreprises de moins de 10 salariés, et plus de 5 200 000 salariés au plus près des enjeux de chaque territoire.

1 200 collaborateurs accompagnent les entreprises pour la formation et l'emploi de leurs salariés. AGEFOS

PME agit auprès de ses entreprises adhérentes, dont 50 branches ou secteurs professionnels, pour simplifier la formation et l'emploi, conseiller et informer les dirigeants sur l'ensemble des dispositifs dont ils peuvent bénéficier, mutualiser les moyens disponibles au service de la formation des salariés et mobiliser des financements régionaux, nationaux et européens pour cofinancer l'investissement formation des TPE-PME.

Plus d'informations sur www.agefos-pme.com

40 ans d'évolution des pratiques de formation

LE MANAGER, 1^{ER} RH DANS LE DEVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DE SES COLLABORATEURS ?



Denis Reymond, Directeur de Practice Management/Ressources Humaines chez Demos

En 20 ans la question de la compétence a totalement investi le champ de la gestion des RH et dans son prolongement celle du développement des compétences des salariés, de la gestion de l'employabilité à la formation tout au long de la vie. Quelle place et quel rôle détient le manager dans le développement des compétences de ses collaborateurs ?

Toutes les théories sur le management s'accordent au moins sur un point, le manager a dans son rôle l'organisation du travail et de ses équipes. Pour ce faire, il doit naturellement définir des tâches ou des activités et se préoccuper des compétences à mobiliser pour les réaliser. Dans le quotidien de son activité, on lui demande ensuite surtout de suivre régulièrement la performance de son équipe dans la « production » de sa valeur ajoutée et de tout mettre en œuvre pour optimiser cette performance. Le développement des compétences est un des leviers à sa disposition pour y parvenir. Pour ce développement, il peut s'appuyer sur du tutorat, du mentorat, du coaching ou de la formation.

Ainsi dans un premier temps, pour le manager, le développement des compétences n'est pas une fin en soi mais bien un moyen d'obtenir de la performance dans le travail de ses équipes.

S'il est bien légitime pour mesurer cette performance et en travailler les différents aspects, en revanche, le passage à l'identification des compétences requises, d'une part, puis la définition d'un plan de développement, d'autre part, requièrent une agilité particulière. Services RH et législateur ne s'y sont pas trompés en mettant à sa disposition, pour encadrer ces activités, obligations, process et outils. En effet, par exemple, la quasi-totalité des entreprises a mis en place des entretiens obligatoires à réaliser par le manager : entretien annuel avec un volet développement, entretien pré ou post formation, entretien DIF, entretien mi-carrière, etc ... Dans un souci de bien faire et de professionnaliser le travail des managers, les services RH ont même créé des formulaires et des supports et prodiguer les formations idoines à leur utilisation, accréditant l'idée qu'il s'agit bien d'une activité particulière.

Est-ce suffisant pour considérer que le manager est apte à traiter la question des compétences de ses équipes ? Pas nécessairement et les incohérences observées nous permettent de formuler trois remarques.

Premièrement, alors que **la préoccupation du manager est collective** « Comment faire en sorte que l'équipe complète performe ? », tous les cadres de référence et les outils fournis encadrent la relation individuelle, présupposant que la compétence de l'équipe est la somme des compétences individuelles. Dans cette vision, il va lui être difficile de s'interroger sur les compétences collectives à développer et il sera enclin à circonscrire son approche à des dimensions purement individuelles. Cette focalisation sur les dimensions individuelles est si forte qu'il est possible de recenser en entreprise pas moins d'un vingtain de ces entretiens individuels, et ce sera la deuxième remarque.

Dans cette multitude d'entretiens, il est parfois difficile de s'y retrouver. Pourtant, il va de soi que chacun de ces entretiens individuels répond à un besoin précis. Pris isolément ils se justifient tous, notamment en référence à des objectifs spécifiques ou aux « techniques » sollicitées. Ils ont été pensés en lien direct avec le processus RH qu'ils servent. En revanche, dans une vision plus large leur accumulation ajoute souvent de la complexité dans le paysage RH et suggère la nécessité d'une approche « technique » propre à chacun, approche à laquelle d'ailleurs il est proposé de se former spécifiquement. Lorsqu'ils sont concernés les managers deviennent ainsi « les premiers RH » plus souvent au service des processus RH que de leurs équipes.



Enfin, la troisième remarque porte sur **la dimension temporelle du développement des compétences**. L'horizon du manager est celui de ses objectifs –hebdomadaire, mensuel, trimestriel, semestriel et annuel-. Il s'agira donc de très court terme au regard « d'une carrière professionnelle. Il lui faudra donc faire preuve d'une grande maturité pour envisager « d'investir » dans des actions de développement des compétences dont les effets ne le concerneront pas ou peu. C'est le cas notamment pour des actions de développement sur plusieurs années (alphabétisation, formations longues) ou encore pour des actions dont la finalité est hors de son périmètre (promotion sociale, changement de fonction, ...).

Une réelle démarche de développement des compétences requiert donc l'intervention d'autres acteurs que le manager direct. Se pose alors la question de l'articulation entre ces acteurs.

L'organisation des services RH a évolué, comme beaucoup d'autres organisations, vers une spécialisation des fonctions notamment pour faire face à un besoin grandissant de technicité (complexification du paysage règlementaire, montée en puissance des relations sociales, optimisation financière des activités, ...). Cette spécialisation s'est faite sans nécessairement voir les ressources RH croître, ou dans les grandes organisations avec la mise en place de centres de services partagés, plateforme « délocalisée » de traitement des dossiers. Au contraire, la logique a donc souvent été de « déléguer » aux managers une partie des activités précédemment exercées par les RH. S'il est possible de citer des cas exemplaires d'intégration de ces activités RH dans celles du manager, c'est rarement le cas. En effet, la plupart du temps le sujet a été pris du point de vue des process RH impactés et non de l'intégration à l'activité managériale. C'est flagrant lorsque l'on regarde les formulaires d'entretien annuel qui sont, pour la plupart, conçus pour remonter de l'information aux services RH (traçabilité de la réalisation de l'entretien, plan de formation, DIF, respect du forfait jour, etc ...) et non pour appuyer l'activité du manager au quotidien. En poussant la caricature, certaines fonctions RH voient dans les managers le prolongement de leur service sans se soucier de la valeur ajoutée directe pour celui-ci. Souvent seul interlocuteur de proximité, le manager a alors l'impression que l'on s'est débarrassé de tâches RH et qu'on lui demande d'être au service des RH. L'expression Manager premier RH prend alors pour lui une toute autre signification.

Incontestablement le manager est bien placé pour travailler les questions de compétences de ses équipes, en relation de proximité, sur du court terme, en adaptation, dans son périmètre et en lien direct avec la performance qu'il gère. **Il faut veiller néanmoins à bien distinguer évaluation de la performance et évaluation des compétences.** Il est souhaitable de l'aider à sortir des dimensions individuelles et à élargir son action au plan collectif. Pourquoi ne pas suggérer par exemple des entretiens collectifs d'évaluation des compétences de l'équipe ? Donnant lieu à des plans de développement de compétences collectives ?

Pour ce qui est des dimensions à moyen terme du développement des compétences d'un collaborateur, (en lien pas uniquement avec le service ou l'équipe actuelle mais plus directement liées à la stratégie, l'évolution des emplois, la GPEC ou à des trajectoires professionnelles particulières), il est indispensable que d'autres acteurs entrent en jeu. Acteurs RH, nécessairement spécialistes de leurs sujets, ils viennent en appui des managers comme de véritables partenaires dans la réalisation des objectifs des managers. Conseils, soutiens, en intégration des questions business et de développement de l'activité, ces RH apportent leur savoir-faire aux managers opérationnels, sans se décharger de leur responsabilité, et les aide à porter de réelles actions de développement des compétences.

1990 - 2010, le Responsable Formation a-t-il changé en 20 ans ?

- Ce métier était au départ très masculin (70,8% de RF hommes en 1990), tendance qui s'est inversée au cours des années puisqu'aujourd'hui, le métier comporte une majorité de femmes (69% en 2011).
- En revanche, son âge moyen reste stable à 42-43 ans, et son ancienneté dans la fonction également, variant de 8 à 10 ans.
- Sa formation initiale a toujours été très variée, à l'appui de diplômes : 60% des RF de 1990 justifiaient de diplômes de 2^{ème} et 3^{ème} cycle (apparition des DESS notamment), 87% de ceux de 2011 font état d'un diplôme > bac + 3.
- Son rattachement hiérarchique à la DRH évolue de 72 à 86% entre 1990 et 2011 : on note que le RF est souvent rattaché à la DG dans les petites entreprises, et quelques rares rattachements à d'autres Directions, essentiellement commerciale et production (1% chacune en 2011).

Sources : enquêtes GARF de 1990, 1996, 2005, 2011

LE SALARIÉ EST-IL AUJOURD'HUI PLUS IMPLIQUÉ DANS SA FORMATION ?

Jean-François Bonnassies, formateur en développement personnel chez Demos.



- Y-a-t-il eu une évolution dans l'attente et le comportement des salariés en formation ?
- Sont-ils davantage acteurs de leur formation ?
- L'apparition du Droit Individuel à la Formation a-t-il changé les habitudes de formation ?
- Ces évolutions ont-elles eu des répercussions sur la manière de former ?

Oui, je peux dire qu'il y a une réelle évolution en termes d'attente et d'implication de la part des salariés. **Au travers de témoignages, j'ai constaté la volonté de plus en plus affirmée de suivre une formation qu'ils ont pris le temps de choisir et qu'ils ont parfois attendu une ou plusieurs années.**

Aujourd'hui, le comportement des salariés en formation est le reflet d'une réelle implication : ils apprécient de travailler sur eux-mêmes, redemandent des exercices et savent analyser le travail à effectuer, leur marge de progression et les moyens qu'ils doivent mettre en œuvre pour y parvenir. Nous sommes face à une nouvelle génération de stagiaires qui, en fonction de leur situation, demandent des compléments d'information personnalisés, parfois même en dehors même du temps de formation réglementaire.

C'est entre autre, ce qui explique la demande de plus en plus importante pour les formations au développement personnel. **Il y a une vraie attente de la part des salariés de trouver un appui et un accompagnement dans la gestion des relations interpersonnelles** mais aussi dans une recherche de sens qui n'est plus toujours apportée de manière évidente par l'entreprise ou le travail exercé.

Les bénéficiaires du DIF, eux, sont évidemment impliqués et ravis d'avoir la possibilité de travailler sur eux-mêmes. Ils le font très souvent savoir au cours des stages. Le droit individuel à la formation a clairement contribué à renforcer l'implication du salarié dans la demande de formation, la participation au choix et la réflexion sur les apports de la formation, mais il s'agit davantage de l'accompagnement d'un mouvement plus profond que d'une nouveauté générée par le DIF (on peut dire que si le DIF est apparu en 2004 c'est justement parce que l'implication des salariés était croissante, en ce sens, il serait moins une innovation que le produit de son temps).

Mais notons que les salariés qui sont inscrits via le plan de formation de leur entreprise ne subissent pas, pour autant, leurs formations. Les rares « réticents » s'impliquent finalement naturellement et finissent toujours par constater à la fin de leur formation qu'ils « *ont bien fait de venir et que leur manager avait eu raison de leur conseiller cette formation* ». **Ils font clairement le lien entre les exercices proposés et les bénéfices professionnels autant que personnels.**

Cependant, cette évolution importante peut être problématique pour un formateur : il doit à la fois répondre aux demandes parfois pressantes des salariés, et en même temps veiller à demeurer sur le champ professionnel et à ne pas étendre ses apports au champ personnel, laissant au salarié la liberté de la transposition. Si la frontière est parfois floue entre ces deux sphères, la responsabilité du formateur est de ne pas oublier son positionnement et de maîtriser le cadre de son intervention. Vie privée et vie professionnelle coexistent aussi parfois dans d'autres domaines (temps de travail et temps de formation, relations de travail et relations personnelles, activités professionnelles en dehors du lieu de travail et activités personnelles sur le lieu de travail, etc.). On peut imaginer que ce phénomène ne fera que s'accroître dans les années à venir, ce qui ne sera pas sans présenter un véritable défi pour les formateurs.



40 ans de révolution technique et d'innovation

TOUTES LES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE SONT REINVENTÉES PAR LES TIC, POURQUOI PAS LA FORMATION ?



Entretien avec Philippe Gil, directeur de Demos eLearning Agency

Arrivé sur le marché de la formation il y a quinze ans, le e-learning poursuit son développement. Les salariés sont convaincus, les décideurs RH progressivement séduits. Mais pour booster son efficacité, les entreprises doivent repenser leur organisation et leur vision de la formation.

L'innovation technologique n'est-elle pas trop rapide par rapport aux modes d'apprentissage des adultes ?

Il y a très peu de freins pour les salariés qui sont désormais aguerris aux technologies du web 2.0, du mobile et n'ont aucun souci avec les solutions e-learning. **Les 4 000 collaborateurs de la Commission européenne nous ont fait des retours très positifs sur leurs formations.**

Du côté des décideurs, des RH et des RF en revanche, le e-Learning remet en question de pratiques et des habitudes. Depuis les années 1970, la réglementation encadre la formation présentielle, et le passage à la formation dématérialisée n'a pas encore été totalement traité. **De plus, la logistique et la gestion des budgets formation qui sont bien rôdés sont bouleversés, puisqu'il faut désormais gérer de nouvelles modalités**, investir dans de nouveaux contenus pédagogiques, sensibiliser les collaborateurs, et accompagner les formateurs internes dans un contexte formation qui ne se déroule plus totalement en salle.

Pour les services Ressources Humaines, l'arrivée du e-learning impose aux collaborateurs de gérer des projets plus complexes, il faut donc être à l'aise avec les notions informatiques, savoir dialoguer avec les services achats, la communication, la DSI dialoguer avec la DSI (direction des systèmes d'information).

Il faut donc repenser l'organisation du service de formation pour mettre en place ces solutions ?

Oui, c'est un vrai changement. Mais ce n'est pas le fait unique de la formation : toutes les activités de l'entreprise sont réinventées par les technologies de l'information et de la communication, pourquoi pas la formation ?

Pour l'utilisateur l'absence du formateur conduisant la formation implique qu'il doit prendre en charge lui-même le déroulement de sa formation, il faut donc rendre la formation attractive et motivante. Ce qui fait la différence entre un programme e-learning qui réussit et celui qui ne prend pas, c'est la qualité globale de la solution : la pédagogie, le traitement graphique, l'interactivité, les aspects didactiques et ludiques, mais surtout l'accompagnement de l'utilisateur par un service d'accompagnement pro-actif et réactif. Si on se sent seul devant des écrans rébarbatifs, cela ne prendra pas.

Quelles sont les perspectives de développement pour le e-learning ?

Les besoins sont énormes, par exemple certains salariés ont eu jusqu'à présent difficilement accès à la formation, comme les personnels dans les points de vente ou sur les lignes de production, car il était difficile de les envoyer en stage sans laisser vacant leur poste de travail. Le e-learning amène la formation sur le lieu de travail.

D'autant plus que **pour l'employeur, l'aspect économique est intéressant, car au delà de l'économie en frais de déplacement de chaque personne, le coût par participant est faible**, et l'on est sûr que tout le monde a bien le même niveau de qualité, avec un vrai suivi.

Pour le moment, **nous formons 150 000 personnes par an**. Le e-Learning – et ses méthodes associées tels le serious game ou le mobile learning – représente 11% du chiffre d'affaires du groupe, mais devrait atteindre les 20% d'ici 2015 car le e-learning tend à se généraliser. Pour preuve, dès 2013, nous proposerons dans le catalogue général une centaine de produits de formation à distance, sous trois formats : accompagné, tutoré et coaché, correspondant à des degrés différents d'interactions avec nos formateurs. Ceci témoigne d'un changement de mentalité progressif chez les décideurs RH qui voient la possibilité de toucher plus de monde à un coût optimisé, sans compter la création d'un capital de savoir-faire immatériels à disposition de l'entreprise, l'individualisation de la formation – qui est quand même une tendance lourde aujourd'hui – et la possibilité de faire du juste-à-temps, c'est-à-dire de démarrer la formation sans délai.

Cela veut-il dire que le e-learning va remplacer la formation en salle ?

Non, attention, je ne pense pas qu'une solution soit meilleure que l'autre, chacune à ses avantages et ses inconvénients, mais maintenant, les entreprises ont le choix, elles peuvent surtout combiner les différentes modalités pour faire ce qu'on appelle du blended-learning, et ainsi optimiser l'efficacité de leur budget formation.



LE DIF, VÉRITABLE LEVIER D'INNOVATION EN FORMATION. RETOUR SUR 6 ANNÉES DE TROPHÉES DU DIF



En 2007, soit 3 ans après l'adoption de la loi instaurant le DIF, DEMOS crée les Trophées du DIF pour distinguer les entreprises qui mettent en œuvre des politiques de formation innovantes, associant le salarié à la prise de décision pour en faire un véritable acteur de son parcours professionnel. Ces Trophées ont accompagné une évolution du DIF qui n'est pas achevée.

Les deux premières années, les Trophées ont été attribués à des entreprises proactives qui se sont résolument engagées dans le dispositif. C'est ainsi que VINCI et SODEXO ont reçu des Trophées pour leur engagement dans le développement du DIF auprès de salariés qui se formaient peu et qui ont significativement augmenté leur taux d'accès à la formation. Sera également récompensée AREVA qui offre une large place au DIF au sein d'une politique de formation déjà très ambitieuse. Les deux années suivantes, DEMOS s'attachera à privilégier les entreprises qui donnent du sens au DIF en construisant des parcours professionnels. SODEXO sera de nouveau récompensé pour la mise en place de parcours certifiants. Ce sera également le cas pour SWISS LIFE qui développe le DIF dans une logique de GPEC et d'anticipation des mutations que connaît le secteur des assurances.

Dans la catégorie PME, on privilégie souvent l'innovation. Ainsi, l'entreprise CRUDI reçoit un Trophée d'Or pour avoir mis en place des actions collectives portant sur l'alimentation pour les travailleurs postés.

En 2010, la crise impacte les politiques d'entreprise et les Trophées récompensent notamment des entreprises industrielles qui ont adopté le principe « former plutôt que licencier » ou utilisé les périodes de chômage partiel ou de sous-activité pour développer les compétences des collaborateurs, préparant ainsi la reprise.

En 2011 et 2012, les Trophées récompensent des entreprises qui ont intégré le DIF dans un management plus global de la formation et des compétences. TNT et les Grands moulins de Paris illustrent ces stratégies fortement manageriales.

Le DIF demeure un dispositif en cours de construction

Le DIF n'est pas un dispositif qui a été créé avec un mode d'emploi et qu'il s'agirait simplement de décliner. La volonté des partenaires sociaux en créant ce dispositif était de promouvoir l'implication de l'entreprise et des salariés en matière de formation à travers un dialogue sur ce que pourraient être les projets partagés de formation.

Au début des années 2000, nombre de DRH se plaignaient d'avoir à mettre en place les 35 heures dans un cadre réglementaire rigide (loi de 50 pages, circulaires pléthoriques, etc.). Les mêmes ne pourront donc que se réjouir (!) d'avoir devant eux un champ d'expérimentation, d'initiative et au final de liberté sur l'utilisation de moyens destinés à articuler compétence individuelle et collective, performance individuelle et collective.

Quatre manières d'aborder le DIF

Le Droit Individuel à la Formation peut être envisagé à quatre niveaux :

- Juridique
- Pédagogique
- Economique
- Managérial

1. Au plan juridique

Sur le plan juridique le DIF se traduit par un droit à un crédit d'heures pour le salarié, qu'il faut donc gérer, par un droit d'initiative, qu'il faut savoir traiter, par un droit à portabilité, que les OPCA doivent inclure dans leurs politiques et pratiques et par un droit d'information, à la charge des entreprises. Il se traduit également par la nécessité d'organiser le processus de décision partagée sur le DIF à travers les initiatives du salarié, ou les propositions de l'entreprise mais, en tout état de cause, par l'organisation d'un dialogue qui permette de parvenir à un projet commun de formation.

2. Au plan pédagogique

Le DIF favorise l'implication du salarié dans la formation. Il vise à briser la dichotomie entre l'entreprise cliente et le salarié consommateur qui peut parfois placer le formateur en situation d'avoir du mal à identifier quel besoin il doit satisfaire : celui du commanditaire ou celui du participant. **Le DIF est à la fois le moyen d'avoir une cohérence d'objectifs mais également une implication plus forte du salarié** dans la formation à partir du moment où il a participé au choix. Quel intérêt, et quelle possibilité d'ailleurs, de former quelqu'un qui ne le souhaite pas ?

3. Au plan économique

La dimension économique du DIF peut être appréhendée à deux niveaux :

• Celui des financements disponibles au sein des OPCA :

La réforme de la formation résultant de la loi du 24 novembre 2009 a introduit des bouleversements considérables dans le financement paritaire de la formation : réduction du nombre d'OPCA, mise en place du FPSPP, contribution de 13 %, réduction des financements sur certains dispositifs, besoin de financements pour la portabilité, etc.

Le DIF en tant que tel, ou DIF prioritaire de branche, disposera à l'évidence de moins de crédits réservés. Il ne sera donc plus possible pour les entreprises qui ont basé le développement de leur politique DIF sur le financement par l'OPCA de poursuivre dans cette voie.

• Celui de l'internalisation du financement du DIF :

Il est apparu comme une évidence que la poursuite du développement du DIF passe par des solutions financières qui ne pourront se trouver au niveau des OPCA mais dans l'entreprise. La première est un transfert des moyens consacrés au plan de formation vers le DIF. Parmi les entreprises lauréates des Trophées, nombre sont celles dont le DIF représente autour de 20 % du plan de formation (soit le triple de la moyenne nationale).

Cette répartition nouvelle doit conduire l'entreprise à s'interroger sur la clé de répartition entre DIF et Plan de formation. L'internalisation du financement du DIF passe également par la structuration d'une offre de formation et par la construction de réponses collectives, financièrement moins coûteuses, à des besoins individuels. Cela suppose, peut-être, de ne plus gérer le DIF « au fil de l'eau » sans visibilité et au coup par coup, mais en organisant des campagnes DIF, en développant la communication sur les choix possibles et en clarifiant les objectifs poursuivis.

4. Au plan managérial

Le DIF est un dispositif basé sur le dialogue et qui vise à favoriser la prise d'autonomie des acteurs sur la formation. Dans toutes les entreprises qui ont développé le DIF, le rôle de la communication a été primordial pour permettre la discussion avec les salariés et déterminer les domaines correspondant à un intérêt partagé entre l'entreprise et chaque collaborateur. **Il s'agit pour certaines organisations d'une révolution culturelle** : créer les conditions d'une appropriation par le salarié du diagnostic sur ses compétences et lui permettre d'accéder à la formation si tel n'était pas le cas. Les enquêtes menées par Demos à l'occasion des Trophées ont permis de constater que le DIF a favorisé l'accès à la formation de salariés qui se formaient peu.



TÉMOIGNAGE LAURÉAT TROPHÉES DU DIF 2007 ET 2009



François Rebeix, Directeur du Développement des Ressources Humaines chez la société de services de qualité de vie : Sodexo France.

« 20% de nos salariés sont formés avec le DIF chaque année »

Vous avez recouru au DIF dès 2005, donc très rapidement après la création du dispositif. Pour quelles raisons ?

La formation touchait peu les employés sur site qui représentaient pourtant 85% de nos 25 000 salariés de l'époque (38 000 aujourd'hui). Cette carence d'accompagnement nous a incité à réorienter nos processus de formation. Le DIF est apparu comme le meilleur outil : il regonflait la confiance de nos collaborateurs et permettait à la direction de s'adresser individuellement à eux tout en touchant le plus grand nombre. Les employés sont le vivier de nos futurs managers, dans des métiers où les compétences sont parfois tendues, je pense notamment aux cuisiniers. Avec le DIF – dont nous avons conçu le catalogue en collaboration avec les représentants du personnel –, nous créons nos propres ressources en interne, en offrant une reconnaissance aux employés.

Comment articulez-vous DIF et plan de formation ?

Historiquement chez Sodexo, le plan de formation est davantage destiné aux cadres dans une logique de décision managériale. Le DIF rééquilibre cette situation et ouvre plus largement l'accès à des formations en savoirs de base (Lire une consigne, Rédiger une note, etc.), en bureautique, en gestes et postures, et plus récemment permet l'accès à des certificats de qualification professionnelle ce qui motive les participants et développe la promotion interne. Concernant les formations en développement personnel, nous faisons en sorte qu'elles aient une résonance avec nos métiers. Par exemple, nous avons proposé à nos employés une formation « Concevoir des repas équilibrés pour sa famille ». Le sujet les intéresse directement et les sensibilise aux axes stratégiques de l'entreprise comme l'équilibre nutritionnel qu'ils doivent intégrer dans leur pratique quotidienne.

Quels sont les résultats de cette politique ?

En sept ans, 28 000 personnes ont été formées grâce au DIF et nous enregistrons en moyenne 3 000 demandes par an. Chaque année, ce sont près de 20% de nos salariés qui sont formés avec le DIF quand la moyenne nationale du secteur privé avoisine les 5%. Le succès est tel qu'une cellule DIF a été créée, avec une hotline pour répondre aux questions des collaborateurs.

LE DIF CITOYEN, UNE ACTION ORIGINALE MENÉE PAR GROUPAMA LOIRE BRETAGNE



Pascale Habic, Responsable Service Formation chez Groupama Loire Bretagne et lauréate du prix Argent catégorie « Grandes Entreprises » aux Trophées du DIF 2012.

Le concept du DIF citoyen a été créé par la société Groupama Loire Bretagne dans le but de **soutenir des associations d'utilité publique**.

Le concept est simple : Groupama propose à un groupe de 100 collaborateurs de suivre une formation aux premiers secours dans le cadre de leur DIF.

Cette formation, ayant lieu en dehors du temps de travail, donne légalement droit aux salariés au versement d'une allocation de formation (égale à 50% du salaire horaire net). Pascale Habic, responsable du service formation propose aux collaborateurs de reverser leur allocation à une association choisie en amont par le Comité d'Entreprise.



En 2011, cette opération fût un véritable succès pour sa première édition puisque 100% des personnes ayant suivi la formation ont accepté de reverser leur allocation. Nous avons ainsi pu récolter 7 300€ pour l'association du syndrome de Rett. L'année suivante, c'est l'association Smith Magenis qui a bénéficié d'un don de 7 700 euros ; 6 700 euros issus de l'allocation formation des collaborateurs participants et un abondement de 1000 euros du comité d'entreprise

Pascale Habic, Responsable Service Formation chez Groupama Loire Bretagne



Petit lexique de la formation

Extrait du livre « Les 100 mots de la formation » de Jean Wemaère (Editions PUF)

Acteur : La notion d'acteur en formation renvoie souvent d'abord à la personne qui endosse, comme adulte, le rôle d'apprenant et le joue pleinement. C'est l'apprenant actif qui agit sur sa vie, (co-) produit ou participe activement à sa formation et qui, en principe, la choisit librement dans le cadre d'un projet plus ou moins élaboré (personnel, professionnel).

D'ailleurs, le Code du travail reconnaît à tout travailleur un « droit à la qualification professionnelle » et, depuis la réforme de 2003-2004, les salariés sont reconnus comme les acteurs de leur formation tout au long de la vie et, on le sait, co-responsables de leur employabilité.

Formateur : Le rôle du formateur est de transmettre ce qu'il sait ou sait faire, afin de rendre le formé « capable de ». Y'a-t-il un formateur idéal ? Il y a plutôt plusieurs types de formateurs.

- Le formateur « expert » structure rigoureusement son contenu pédagogique. Il/elle guide fermement les apprenants et est plus contrôlé sur le contenu que sur l'état d'esprit des formés.
- Le formateur « humaniste », proche des théories de Carl Rogers, met l'accent sur la dimension affective et fait preuve d'empathie envers les états d'âme des apprenants.
- Le formateur « comportementaliste », s'attache à modifier le comportement des formés en accentuant les encouragements.

Formation tout au long de la vie : En France, la formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale. Elle comporte une formation initiale, comprenant notamment l'apprentissage, et des formations ultérieures qui constituent la formation professionnelle continue et sont destinées aux adultes et aux jeunes déjà engagés dans la vie active ou qui s'y engagent.

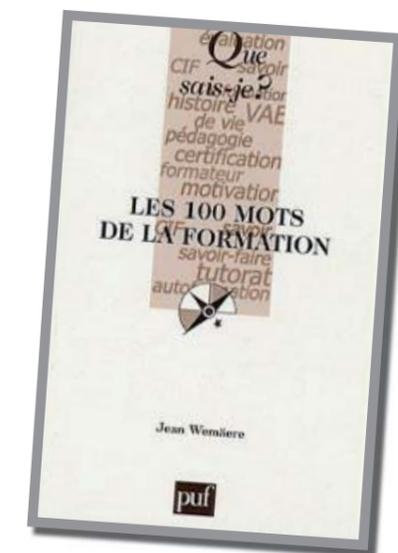
Organisation apprenante : Une telle organisation est plus souvent une configuration particulière, construite collectivement, à un moment donné, parce qu'un événement, un problème, ou une action anticipatrice a engendré une réflexion permettant le développement des capacités des individus, la production de compétences collectives, et l'innovation dans les pratiques de l'organisation (micro-expérimentation, projets coopératifs, par exemple)

Professionalisation : La professionnalisation a été définie par les partenaires sociaux dans l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003. Il s'agit d'un processus de formation reposant sur trois principes :

- Une professionnalisation des parcours de formation, en fonction des connaissances et des expériences de chacun des bénéficiaires
- Une alternance alliant des séquences de formation professionnelle, dans ou hors de l'entreprise, et l'exercice d'un ou plusieurs activités professionnelles, en lien avec le ou les qualification(s) recherchée(s)
- Une certification des connaissances, des compétences et des aptitudes professionnelles acquises.

Société du savoir : Le savoir devient la matière première du XXI^e siècle : On parle de révolution cognitive dans une économie désormais fondée sur la connaissance et sa transmission. D'aucuns parlent de « capitalisme cognitif » pour caractériser cette économie des services. Ce passage à une société du savoir, s'il résulte de la mondialisation des échanges, de l'irruption et du développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et de l'expansion des connaissances techniques et scientifiques, ouvre d'énormes opportunités mais suscite également des inquiétudes.

Retrouvez l'intégralité du lexique de la formation professionnelle dans le livre « Les 100 mots de la formation » écrit par Jean Wemaère.



Contact Presse : Jennifer GIRAULT
09.88.66.19.01 – jennifer.girault@demos.fr

*Contactez le service de presse pour toute demande de photo
ou d'information relative au dossier de presse.*

Tout article issu des informations de ce dossier de presse devra mentionner le nom de l'entreprise « DEMOS »