

Sous la direction de
**Michel Barabel, Olivier Meier, André Perret,
Thierry Teboul**

FORMATION : **LA NOUVELLE** **DONNE**

**Tout ce qui change avec la loi
« Avenir »**

DUNOD

Crédits iconographiques : The Noun Project
© Priyanka ; © Nithinan Tatah ; © Oksana Latyshava ; © Mat fine ; © Nhoz
Composition : Soft Office

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-079626-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o 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 et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de 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.

Sommaire

Les auteurs	V
Introduction	VII

PARTIE 1 LE NOUVEAU CADRE LÉGAL

CHAPITRE 1 LE NOUVEAU CADRE JURIDIQUE	3
La loi « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel »	4
Le double objet de la loi « Avenir professionnel »	14
Zoom sur la réforme de l'apprentissage	29
CHAPITRE 2 LES ENTREPRISES ET LES REPRÉSENTANTS DU SECTEUR FACE À LA RÉFORME	47
Le point de vue de la Fédération de la formation professionnelle (FFP)	48
Le point de vue des entreprises	52

PARTIE 2 COMMENT INNOVER EN FORMATION AUJOURD'HUI ?

CHAPITRE 3 LES EXPERTS ONT LA PAROLE	75
Quelles sont les compétences qui font la différence ?	76
Le rôle de l'entreprise comme concepteur de dispositifs innovants	81
Manifeste pour le <i>blended learning</i> enrichi	90
Comment développer la <i>learning agility</i>	103
Renforcer l'efficacité de la formation professionnelle grâce aux sciences cognitives	109
Formateur au XXI ^e siècle, un métier en devenir !	120
Un écosystème dédié à la transformation des organisations	124
Apprendre ou ne pas apprendre telle est la question	128

CHAPITRE 4 LES START-UP AU SERVICE DE L'INNOVATION RH	133
Digitalisation de la formation ou formation au digital ?.....	135
Le partage au cœur de la nouvelle économie du savoir	138
L'évaluation au cœur des dispositifs d'apprenance	142
Il faut replacer le formateur au cœur du dispositif d'apprentissage	145
Mécénat de compétences : un réel accélérateur d'innovations RH!	148
Créer des contenus d'apprentissage engageants et courts	151
C'est en forgeant qu'on devient forgeron!	154
Le Pavillon veut virtualiser la formation professionnelle	157
Nous pouvons réussir à hacker le système.....	160
Le <i>digital learning</i> « <i>mobile first</i> » au service des entreprises et de leurs collaborateurs	163
Un SPOC sinon rien.....	166
Gamifier la formation pour la rendre plus expérientielle	169
Créer une solution digitale pour ancrer les bonnes pratiques dans le quotidien	172
L' <i>onboarding</i> , la première étape clé de formation	176
Le plaisir est la clé d'une formation réussie	178
Les chatbots au service de l'efficacité du <i>microlearning</i>	181
CHAPITRE 5 L'ÉMERGENCE DES ÉCOSYSTÈMES D'APPRENANCE	185
Créer un cercle d'apprentissage : objectif et cadre	186
L'apprentissage entre pairs comme puissant moteur d'une équipe.....	190
Conclusion.....	195

Les auteurs

LES COORDINATEURS

Michel Barabel est maître de conférences à l'Université Paris Est où il dirige le Master 2 « GRH dans les multinationales ». Il est également professeur affilié à SciencesPo Executive Education où il assure la direction scientifique de l'Executive Master RH. Directeur des éditions du Lab RH, il est rédacteur en chef adjoint du MagRH.

Olivier Meier est professeur des universités et directeur de recherche au LIPHA Paris-Est. Il est visiting professor à Harvard Business School Europe et chercheur associé au sein de la Chaire ESSEC « Innovation managériale et excellence opérationnelle ».

André Perret est vice-président du Groupe Dever (groupe de conseil et de recherche spécialisé dans les problématiques RH et management). Il est également directeur de la publication et rédacteur en chef du MagRH. Il assure la vice-présidence du Groupe ANDRH Nation Alésia.

Thierry Teboul est directeur général de l'AFDAS, l'opérateur de compétences (Opco) des secteurs de la culture, des médias, des loisirs et du sport.

LES CONTRIBUTEURS

Antoine Amiel, cofondateur et CEO de Learn Assembly.

Morgan Baivier de Fortis, cofondateur de Learning futures.

Gaëlle Bassuel, fondatrice et CEO de Yes WeShare.

Thierry Bonneto, cofondateur de Learning futures.

Isabelle Boisard, directrice de la formation, L'Académie, Galeries Lafayette/BHV Marais.

Yasmine Boulos, responsable communication, forMetris.

Aymeric Brellmann, DRH de Panhard, Arquus-Défense.

Dorothée Cavignaux-Bros, doctorante en sciences de gestion, CREF, université Paris X Nanterre.

Elian Chrebor, fondateur de e-tipi learning.

Denis Cristol, directeur de l'ingénierie et des dispositifs de formation du CNFPT.

Benjamin Desaint, avocat associé, cabinet Fromont Briens.

Tiphaine Duchet, Teach on Mars.

Émilie Gobin Mignot, cofondateur du Pavillon.

Jérôme Gonon, CEO de Mobiliwork.

Alexandre Grenier, cofondateur et CEO de Workelo.

Anne Grjebine, directrice Campus & Innovation RH, Air France.

Nicolas Guy, manager Open Communities & responsable des partenariats écoles, Lab RH.

Jean-Roch Houllier, directeur du THALES Learning Hub.

Julie-Laurence Jouvencel, Chief Customer Success Officer, Coding Days.

Charles Keller, directeur général et cofondateur de WE box

Dominique Ledogar, chef du service qualité de l'apprentissage, conseil régional d'Île-de-France

Stéphane Leforestier, fondateur et CEO de Ganapati.

Guillaume de Maison Rouge, COO & Chief Revenue Officer, Kumullus

Svetlana Meyer, directrice scientifique, Didask.

Pierre Monclos, CEO de Unow.

Cyril Parlant, avocat et directeur associé, cabinet Fidal.

Jean-Michel Pasquier, fondateur et CEO de Koeo.

Sophie Pelicier-Loevenbruck, avocat associé, cabinet Fromont Briens.

Olivier Poncelet, délégué général de la fédération de la formation professionnelle.

Anne-Sophie Quenneva, SkillsDays.

Yannig Raffanel, CEO Expert de SAS Blended Learning.

Benoît Raveleau, doyen de la faculté de droit, économie, gestion à l'UCO et membre du laboratoire GRANEM (Groupe de recherche angevin en économie et management).

Solène Sartre, learning experience manager à NUMA.

Anne Emmanuelle Semin, Head of Talent Acquisition Strategy, ENGIE HR Group.

Guillaume Tostivint, directeur associé d'UrbanGaming.

Judith Touboul, CEO de Workkit.

Jocelyne Turpin, CEO de Digital Satellite.

Claire Van Campo, avocat, cabinet Fidal.

Marie Vezy, Global HR, Strategy & Innovation HR Vice-President, Schneider Electric.

Jérôme Wargnier, CEO d'Alberon Partners.

Bertrand Wolff, cofondateur du Pavillon.

Introduction

LA FORMATION EN ÉBULLITION(S)

La formation fait débat partout : dans l'entreprise, à l'école, dans les organismes qui la dispensent, et, plus récemment dans nos assemblées parlementaires, en préambule de la loi du 5 septembre 2018 « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel ».

Comme souvent, une loi vient « simplement » consacrer une évolution structurelle des usages. La loi Avenir professionnel ne déroge pas à la règle. Elle entérine sans concessions divers processus à l'œuvre dans la définition d'une nouvelle économie de la pratique de formation.

Des logiques de désintermédiation à celles de co-développement, des logiques de dématérialisation à celles d'individualisation quasi méthodologique, tout concourt dans cette loi à l'institutionnalisation d'un nouveau paradigme : la loi de 1971 et ses petites sœurs ne sont plus ! Vive celle de 2018, et le « big bang » autoproclamé par ses promoteurs !

Bien sûr, et même quand elle en a toutes les apparences, une loi peut accoucher d'une souris et il convient de ne jamais sous-estimer la capacité des acteurs à réinventer des mondes anciens sur les fondements apparents d'une révolution institutionnelle, ce qui relativise l'ambition initiale.

Pour autant, à ce stade, les répliques de ce « big bang » sont déjà nombreuses et elles cristallisent des débats de fond sur l'évolution et l'avenir de la formation professionnelle et continue dans un monde économique et social traversé par des mutations qui s'imposent aux actifs avec force et parfois fracas.

Dans cette phase introductive, et sans prétendre à un inventaire exhaustif, on se contentera d'en recenser les plus saillants et les plus structurants.

Chacun pour soi et l'État pour tous

Les rapports à la formation ont incontestablement changé au cours des dix dernières années. Pour les formés et ceux qui forment bien sûr. Pour tous les intermédiaires aussi.

Une régulation par réglementation a laissé peu à peu place à une régulation de marché. Avec les effets bien connus des biais liés au fonctionnement imparfait du marché : des consommateurs mieux informés que d'autres sur l'offre de formation et les opportunités de développement ; des intermédiaires et prescripteurs animés par leurs intérêts propres pas toujours conciliables avec l'intérêt général ; et un État prisonnier de son éternel dilemme sur son périmètre d'intervention.

La loi du 5 septembre 2018 a au moins confirmé une tendance : le renforcement des droits des actifs et la responsabilisation des entreprises invitées à investir sur leurs fonds propres, y compris désormais sur le champ de la formation, sont de rigueur.

Seuls l'alternance et le développement des compétences des entreprises de moins de cinquante salariés (par une régulation commune de France Compétences et des opérateurs de compétences), et les demandeurs d'emploi sur des fonds relevant du Plan d'investissement dans les compétences (le PIC) feront l'objet d'une régulation institutionnelle.

Tous les autres segments du marché sont dérégulés et libéralisés. « Ubérisés » même ne manqueront pas de critiquer certains, en regard notamment des nouveaux outils qui vont naître autour d'un Compte Personnel de Formation revisité, nouveaux outils qui dépassent la seule application CPF pour mobile en cours d'élaboration et attendue pour l'automne 2019.

Universalisme versus « adéquationnisme »

Un deuxième débat anime l'écosystème dans toutes ses composantes : celui qui repose la question des finalités d'une action ou d'un parcours de formation.

Pour les uns, la logique qui doit présider est celle de la compétence nécessaire à l'exercice d'un métier ou d'une habileté professionnelle.

Pour les autres, et sans perdre de vue la finalité précédente, il s'agit avant tout de permettre l'adaptation et le développement de la capacité à apprendre et à s'adapter à des contextes changeants par nature.

L'arbitrage de ce débat est tout sauf anodin. On aurait notamment tort de n'y voir qu'une problématique d'affectation des fonds de la formation.

De fait, sa résolution influe également sur les contenus de formation et les modalités pédagogiques. La vision utilitariste de la formation implique en effet de rapprocher les besoins en compétences d'aujourd'hui et de demain avec des contenus en permanence mis à jour. La vision universelle vise elle à équiper durablement l'actif dans l'ensemble de son évolution professionnelle.

Les deux visions ne sont pas antinomiques. Elles nécessitent pour autant un formatage différent de l'offre de formation.

En somme, dans un cas, il s'agira de se former *moins longtemps* mais *plus souvent*.

Dans l'autre, la formation sera par essence plus longue car intégrant une forme de pédagogie de la... pédagogie. Dans un contexte économique contraint, cela conduirait inéluctablement à se former moins souvent.

Toute l'architecture du nouveau CFP repose ainsi sur cette distinction. Au CPF dit standard, la vocation de formations courtes et régulières. Au CPF dit de transition, la vocation de formations plus longues et plus structurantes.

Se former demain supposera donc d'arbitrer en permanence sur ces finalités. En acceptant l'augure que cet arbitrage soit par nature à géométrie variable : selon l'âge ou l'expérience, selon le niveau de formation et le type de métier exercé, et surtout selon le degré d'autonomie avéré à agir sur son avenir professionnel, l'une ou l'autre des finalités sera privilégiée.

De ce point de vue et en termes de régulation, la formation présente d'ailleurs de fortes analogies avec les dynamiques structurelles à l'œuvre dans le champ de la santé. Un parcours de soin, finalement comme un parcours de formation, ne s'analyse par à l'aune des mêmes prismes selon l'âge, les antécédents médicaux, ou la gravité des pathologies du moment. Dans un cas, une médecine ambulatoire pourra s'avérer suffisante ; dans l'autre, une hospitalisation plus longue sera nécessaire.

Dans les deux cas, un seul objectif : éviter le retour à la case départ par une politique préventive efficace. De ce point de vue, et juste en considérant les

critères d'évaluation d'une politique formation, force est de constater que la santé garde un temps d'avance sur la formation, en termes de gestion des risques. Une source de progrès pour le secteur de la formation qui tourne autour de la question du retour sur investissement depuis trop longtemps.

Du responsable de formation gestionnaire au responsable de formation ingénieur

Les mutations à l'œuvre de l'écosystème ne sont pas sans effet non plus sur les postures des responsables de la formation dans les entreprises. Force est de constater que si la formation est souvent considérée sur un plan théorique comme stratégique dans les organisations, dans les faits, elle reste encore trop souvent cantonnée à sa dimension administrative et gestionnaire. Pour justifier de ce « positionnement » plutôt subi, la complexité de la gestion et de la réglementation est généralement invoquée.

Nier cette complexité ne serait pas juste. La complexité de la gestion a généré avec le temps une forme de bureaucratisation des processus d'engagement de la formation, ainsi qu'une technicisation manifeste de la fonction. Souvent du reste, au détriment de l'ingénierie de parcours.

Les débats en cours sur un nouveau paradigme de la formation laissent à penser qu'on est sans doute au bout de l'exercice sur la primauté de la gestion de la formation sur les activités d'ingénierie.

Sacrifiée sur l'autel de la simplification, la gestion de la formation a vocation à devenir moins centrale. En parallèle de quoi, les services formation sont invités de plus en plus à caractériser leur besoin en termes de contenus, et d'aller du coup bien au-delà des questions d'intendance et de logistique.

Cette dynamique a un effet majeur : celui de rééquilibrer la relation entre les commanditaires et les offreurs de formation. Une manière comme une autre de relativiser le marketing de l'offre de formation au profit d'un véritable marketing de la demande, né de l'expression d'un besoin quantitatif bien sûr, mais aussi qualitatif et de contenu.

Dans cette dynamique d'ailleurs, et pour que les cordonniers ne soient pas mal chaussés, la question de la formation des services formation risque de devenir un point de passage nécessaire pour sauter ce pas décisif. Un pas d'autant

plus décisif que les formats de formation se diversifient dans une alchimie nouvelle qui nécessite le développement de compétences à part entière.

Pour un système fondé sur la confiance

Reste la question de l'état d'esprit dans lequel s'effectuent toutes ces transformations. Jusqu'ici, il faut bien le dire, la défiance a gagné du terrain tout au long des presque cinquante ans de formation professionnelle, si l'on considère la loi de 1971 comme un point d'ancrage originel.

Défiance à l'égard de son financement. On peut même parler de procès permanent si l'on fait référence aux récurrences médiatiques concernant « le gâchis des 32 milliards de la form'pro ».

Défiance à l'égard des entreprises aussi. L'accusation est à peine plus masquée concernant leur responsabilité dans la difficile résorption d'un chômage d'inadéquation, tant ces mêmes entreprises ont négligé la formation des salariés les plus fragiles au profit de « castes » à fort potentiel.

Défiance enfin à l'égard des organismes de formation. Le soupçon a pesé sur l'offre de formation, sur la réalité des actions comme sur la qualité de leur contenu pédagogique. À raison parfois. À tort, le plus souvent, pour la plus grande majorité de ces acteurs.

Cette défiance quasi institutionnelle a bien sûr contribué au Big bang évoqué précédemment. À sa manière, la loi « Avenir professionnel » constitue une sorte de *new deal* en la matière. Elle est d'ailleurs présentée comme le pendant sécurité du volet flexibilité des dites « ordonnances Macron ».

Là encore, les débats sur les limites de la confiance ou celles de la défiance sont la manifestation d'une nouvelle dynamique. Pour ne prendre qu'un exemple, le système a vécu près de 50 ans avec l'obsession du *contrôle de service fait*. Avec comme sacralisation ultime, la fameuse feuille de présence et sa signature par les participants.

Demain il devra vivre dans une autre obsession : celle de la qualité des formations et du service bien fait. Et si possible dans un postulat de confiance retrouvée.

De tous ces débats il en est évidemment question dans la suite de l'ouvrage sous des angles divers et variés. Pour autant, il y a une certaine urgence à de se

doter d'outils et de lieux pour continuer à faire vivre tous les débats succinctement évoqués ici.

À l'évidence, les mondes académiques, les régulateurs, et les mondes professionnels (producteurs, prescripteurs, acheteurs) doivent se parler plus, se confronter plus. Les « lab » et les « fab » dédiés à la formation pullulent: tant mieux! Le partage des innovations et les expérimentations se multiplient: à la bonne heure!

Pour ce qui concerne cet ouvrage, la balle, et donc la plume, sont maintenant dans le camp de ceux qui pensent, qui construisent et qui font la formation. Pour filer la métaphore sportive, formulons le vœu qu'ils jouent les prolongations pour maintenir la formation en ébullition!

LE NOUVEAU CADRE LÉGAL

PARTIE

1

Depuis la loi de 1971, les pouvoirs publics ont fait de la formation professionnelle continue l'un des piliers de la politique de l'emploi en France. Le cadre légal, au gré des alternances politiques, n'a eu de cesse d'évoluer. À partir du passage au quinquennat, le rythme des réformes de la formation a été fixé : réforme de 2004, de 2009, de 2014 et de 2018. Une ou deux années après l'élection d'un nouveau président, une nouvelle loi est votée avec la participation plus ou moins active des partenaires sociaux (ANI). S'il faut deux ans aux acteurs pour négocier et fixer le nouveau cadre, et deux années de transition pour passer au nouveau modèle, la loi n'aura connu qu'une année pleine avant qu'un nouveau chantier s'ouvre, empêchant une réelle évaluation des dispositifs mis en place et la difficulté pour les acteurs de la mettre en place.

2018	Concertation Quadrupartite	Négociation Accord conclu le 22 février (4 signataires sur 5)	Conférence de Presse de Muriel Pénicaud le 6 mars	Loi promulguée le 5 septembre 2018
2018 et 2019	Décrets d'application et ordonnances	Mise en place de France Compétences	Réduction du nombre d'OPCO	Accords de branche & décisions CA OPCO
2020 et 2021	Mise en œuvre de la réforme dans les entreprises et adaptation de l'offre de formation			

Source : c-campus.fr

Figure 1 – Calendrier de mise en œuvre de la réforme

Mais ainsi va le monde ! Tous les acteurs s'accordent à dire que la loi « **Pour la liberté de choisir son avenir professionnel** » n'est pas une réforme de plus. Elle s'inscrit dans un changement de paradigme de par le rôle qu'elle fait jouer aux acteurs et en particulier à l'apprenant.

1

CHAPITRE

Le nouveau cadre juridique



LA LOI « POUR LA LIBERTÉ DE CHOISIR SON AVENIR PROFESSIONNEL »

Par Claire Van Camp et Cyril Parlant, cabinet Fidal

Entre 2003 et 2018, pas moins de quatre accords nationaux interprofessionnels sur la formation et quatre lois ont modifié le droit de la formation. Et à chaque fois, la doctrine et les spécialistes ont pu dire qu'il s'agissait d'une « nouvelle » réforme de la formation. Alors, en quoi celle-ci est-elle si particulière ? Pour le comprendre, il est proposé de décrypter les nouvelles dispositions de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel en prenant différents points de vue, celui de l'individu apprenant, celui de l'entreprise et celui du jeune alternant.

Du point de vue de l'individu ou de l'apprenant

Le titre de la loi est sans équivoque : « la liberté de choisir son avenir professionnel » s'appliquera bien à la personne, l'actif ou l'inactif qui a été en activité, qu'il soit salarié, indépendant ou demandeur d'emploi.

Plusieurs dispositions témoignent de cette liberté réelle :

1. La monétisation du CPF (annoncé par le gouvernement dès avril 2018) et l'application CPF qui permettront un achat direct par le consommateur de formation.
2. Le travailleur indépendant n'est pas en reste et il va également se former, comme le peut aussi le bénévole au titre des activités déclarées au sein de son compte d'engagement citoyen CPF compatible.
3. Le demandeur d'emploi, par la mobilisation d'une partie majeure de l'affectation des ressources de la nouvelle contribution unique à la formation pourra, plus qu'avant, profiter de cette période pour se former.

Ainsi, sauf agent de la fonction publique, toute personne, quel que soit son statut, a accès, par l'alternance et le CPF (qui deviennent incontestablement les deux dispositifs pédagogiques et financiers pivots de l'individu), à la formation et peut se former sans aucun coût pédagogique à sa charge.

Mais la liberté de choisir son avenir professionnel ne se réduit pas à l'autonomie financière : à notre sens, cette réforme est plus ambitieuse ! Il s'agit aussi de