

P.2

### L'événement

LE MANAGEMENT, AU CŒUR DES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

P.24

### L'enquête

UN PREMIER BILAN DU CONTRAT PRO EXPÉRIMENTAL

P.28

### Reportage

À ANGERS, LE SPORT ET LA FORMATION, TREMPLINS POUR L'EMPLOI

INFFO FORMATION

# INFFO FORMATION

Le magazine des acteurs de la formation professionnelle N° 984 • Du 15 au 31 mars 2020 [www.centre-inffo.fr](http://www.centre-inffo.fr)



© Agence Photomobile/2020

*Réforme des retraites :*

**REPENSER LA FORMATION  
DES SENIORS**

# PARTENARIATS ENTRE ORGANISMES DE FORMATION ET CERTIFICATEURS :

repères pour rendre son offre éligible au CPF  
MARDI 24 MARS 2020  
MGEN - 3, SQUARE MAX-HYMANS, 75015 PARIS, 9 H À 13 H

## Avec la participation de Mikael Charbit, France compétences

Sur le marché actuel de la formation, il est important pour les prestataires d'avoir une offre éligible au CPF et à l'apprentissage.

Vous souhaitez disposer de cette offre sans pour autant construire vos propres certifications ?

La solution : engager un partenariat avec un ou plusieurs organismes certificateurs.

Cette stratégie vous permettra alors de préparer en formation des candidats à des certifications déjà inscrites au RNCP ou au Répertoire spécifique, voire même d'organiser les épreuves de validation.

- A quelles conditions l'organisme certificateur peut-il engager ce type de partenariat ?
- Quelles seront ses obligations ?
- Quelles seront celles de l'organisme de formation ?
- Existe-t-il un formalisme à respecter pour les accords passés entre les partenaires ?
- Avec quelles redevances ?

Cette Matinée d'actualité vous donnera les clés d'un décryptage efficace de ces stratégies de partenariats qui se développent actuellement.

MATINÉE  
D'ACTUALITÉ  
2020



Contact commercial  
contact.formation@centre-inffo.fr  
Tél 01 55 93 91 93  
www.centre-inffo.fr

## Sommaire



p. 2 **L'événement**  
Le management, au cœur des stratégies de développement des compétences

p. 4 **L'essentiel**

p. 9 **À la une**  
Repenser la formation des seniors

p. 15 **Guide pro**  
**Expertise**  
Des jeux vidéo qui impactent la sensibilité de l'apprenant  
**Savoir-agir**

Le coaching de formation pour soutenir les apprenants  
**Législation**  
Taxe forfaitaire à l'embauche de "CDD d'usage"

p. 19 **Acteurs**

p. 24 **Enquête**  
Contrat pro expérimental : un premier bilan encore modeste

p. 26 **L'interview**  
Anne Hervéou et Abdelwahab Ait Razouk, professeurs de management

p. 28 **Reportage**  
À Angers, le sport et la formation comme tremplins vers l'emploi

p. 30 **Itinéraire**  
Sébastien Tamini, de la voie scolaire à l'apprentissage

p. 32 **Tu, vu, entendu**

## En deux MOTS

### Senior

Le rallongement de la durée d'activité, prévu par la réforme des retraites, ne peut pas passer outre la réorientation – et donc la formation – des seniors, surtout ceux confrontés à la pénibilité, sous peine d'augmenter encore le taux de chômage des plus de 60 ans, déjà élevé. Lire notre dossier À la une, pages 9 à 14. Bien des DRH favorisent plutôt les départs anticipés à la retraite que la formation des personnels "expérimentés" – ainsi sont parfois appelés les seniors. Résultat : actuellement, ils sont les moins souvent formés en entreprise. Quelles sont les bonnes pratiques pour les maintenir en poste ou les accompagner vers une dernière partie de carrière active et pertinente ? C'est l'intérêt bien compris de l'intergénérationnel.

### Sport

Pour tous, et pas seulement pour les jeunes, le sport et la formation peuvent se conjuguer comme tremplins vers l'emploi. Exemple à Angers, où le Rugby Club organise l'opération "Un essai transformé pour l'emploi" : un programme visant à l'insertion des jeunes des quartiers défavorisés. Une quatrième promotion de stagiaires, âgés de 18 à 41 ans, vient de faire sa rentrée. Reportage, en pages 28 et 29. Le responsable de l'opération, ancien joueur de rugby, était directeur d'une Maison de l'emploi avant de prendre sa retraite. Un organisme de formation accueille les stagiaires pour une remise à niveau sur les compétences de base en mathématiques, français, numérique. Le référentiel utilisé est celui de la certification CléA.

La rédaction

Consultez ce numéro en version PDF sur notre site  
[www.centre-inffo.fr](http://www.centre-inffo.fr)



Inffo Formation est une publication bimensuelle de Centre Inffo • 4, av. du Stade-de-France, 93218 Saint-Denis-La Plaine cedex • [www.centre-inffo.fr](http://www.centre-inffo.fr) • 01 55 93 91 91 • [redaction.quotidien@centre-inffo.fr](mailto:redaction.quotidien@centre-inffo.fr) • **Directeur de la publication** : Patrice Guézou • **Rédacteur en chef** : David Garcia • **Rédacteur en chef adjoint** : François Boltz • **Rédactrice-graphiste** : Sandy Brunel • **Rédacteurs** : Nicolas Deguerry, Estelle Durand, Catherine Trocquemé • **Rédacteur-réviseur** : Abdoulaye Faye • **Collaborations** : Mireille Broussous, Éric Delon, Christelle Destombes, Emmanuel Franck, Anne Grillot, Christelle Monneret, Boglarka Nagy, Raphaëlle Pienne • **Service commercial** : [contact.commercial@centre-inffo.fr](mailto:contact.commercial@centre-inffo.fr) • **Commission paritaire** : n° 0620 G 82527 • **ISSN** : 2491-7761 • **Impression** : JF Impressions, 118 av. du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny, 94120 Fontenay-sous-Bois • **Publicité** : régie FFE, Ingrid Dubocq, 01 40 09 68 47, [ingrid.dubocq@ffe.fr](mailto:ingrid.dubocq@ffe.fr) • **Abonnement** : 190 € HT

JOURNÉE ADEVCOMP

# LE MANAGEMENT, AU CŒUR DES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

L'Association pour l'accompagnement et le développement des compétences (ADevComp) organisait le 3 mars, à Paris, une journée dédiée aux conditions de réussite des stratégies de développement des compétences. Une meilleure définition des besoins est apparue essentielle.

Nicolas Deguerry



L'IMAGE

Lors de la journée organisée par l'ADevComp le 3 mars à Paris. De gauche à droite : Catherine Gwet (Défi Métiers), Frédéric Petitbon (PwC Consulting), Joseph Coviaux (Apec), Armel Guillet (Cnam Entreprises), et Vincent Guibert (ACDE Conseil).

**C**hef de projet Études à l'Apec, Joseph Coviaux était l'invité de l'Association pour l'accompagnement et le développement des compétences (ADevComp)<sup>1</sup> le 3 mars, à Paris. Avec l'appui de l'Institut BVA<sup>2</sup>, l'Apec s'est intéressée aux nouvelles attentes du management. Verdict : à rebours d'une société qui, dans ses discours, place la compétence au centre des enjeux, il apparaît que la question de la professionnalisation des équipes est, pour le manage-

ment, un sujet, certes présent, mais non prioritaire et plutôt périphérique. Le trio de tête des priorités : atteindre les objectifs fixés, garantir une production de qualité et respecter les délais et les coûts.

Objectifs opérationnels

Principalement évalué sur sa performance opérationnelle, le manager s'occupe avant tout du management de l'activité. Mais, Joseph Coviaux le souligne également, l'analyse comparée des attentes des managers et de leurs collaborateurs



De gauche à droite : Joël Ruiz (Opco EP), Hubert Granjean (Afdec) et Vincent Guibert (ACDE).

Le manager doit devenir un facilitateur de développement des compétences

montre aussi que les premiers ont tendance à sous-estimer les attentes des seconds en termes de développement de compétences.

S'agissant de ses propres compétences, le manager doit désormais ajouter à de "solides compétences techniques métier" une maîtrise croissante des compétences relationnelles et comportementales ("soft skills"), au premier rang desquelles le sens de l'écoute.

La compétence ne peut être évaluée qu'en situation

Catherine Gwet, responsable de l'analyse documentaire à Défi Métiers (le Carif-Oref francilien), invite à questionner le besoin de compétences des entreprises. C'est précisément parce qu'elle est toujours liée à une situation qu'elle ne saurait être un simple "attribut de la personne". D'où un nécessaire travail d'analyse des objectifs, du positionnement, de la stratégie et des axes de développement de l'entreprise dans lesquels la compétence est amenée à s'exprimer. Ce qui est finalement en cause, selon Catherine Gwet, ce sont les processus de recrutement qui ont tendance à "isoler" la notion de compétence. Et d'insister : "La personne a des capacités, des capacités et un potentiel de réalisation qui ne peuvent être évalués que dans le cadre d'une situation donnée et d'objectifs précis."

Un "observatoire dynamique des besoins de compétences"

La compétence apparaît moins comme une donnée externe à l'entreprise, à rechercher dans un référentiel de formation, que comme un besoin spécifique à une organisation. Lequel ne peut être identifié qu'au terme d'un travail d'analyse, non seulement de la situation de travail, mais aussi des objectifs qui la sous-tendent. C'est avec cette ambition que le Carif-Oref francilien travaille à la création d'un "observatoire dynamique des besoins de compétences, à partir de



1. www.adevcomp.com

2. Les nouveaux enjeux du management, Apec, Direction données, études et analyses (DDEA) avec l'appui de l'Institut BVA, décembre 2019. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/nouveaux-enjeux-du-management.html>

"l'identification des indicateurs situationnels des entreprises". Ceci "pour essayer de décrypter ce que peut contenir le besoin de compétences tel qu'exprimé par l'équipe dirigeante", explique Catherine Gwet.

Management, compétences et stratégie de l'entreprise

"La compétence n'existe pas en tant que telle, mais requiert un travail d'accompagnement et d'explicitation quotidien de ce qu'est le métier", renchérit Anne-Florence Quintin, déléguée générale de l'Observatoire des cadres et du management de la CFDT. Invitant à redéfinir la posture du manager de proximité, en le laissant s'intéresser à la façon dont se réalise le travail, elle souligne que "les outils sont à portée de main du manager mais sont mal utilisés".

Exemple avec l'entretien professionnel : pour qu'existe "la confrontation entre la représentation des compétences du salarié et la stratégie de l'entreprise, il faut que cette dernière soit connue du manager de proximité !", observe-t-elle. Hubert Granjean (Afdec Consulting) estime même que l'entretien professionnel ne devrait surtout pas être réalisé par le N + 1, mais confié à des "référents" formés et liés à la stratégie de l'entreprise.

Trop souvent happé par les temps de production, le manager doit avoir un "temps sanctuarisé" pour s'occuper de la compétence de ses équipes. Une partie de sa rémunération serait alors indexée à la compétence collective issue de son travail d'animation. Évoquant le "servant leader" anglo-saxon, Hubert Granjean voit dans le manager un "facilitateur de développement des compétences".

Reste à savoir ce qui fonde la compétence du manager. "Le postulat, c'est qu'il faut quand même aimer les autres", sourit Joël Ruiz, directeur général délégué de l'Opco des entreprises de proximité. Et de conclure : "En cela, le management ne s'apprend pas !" ●



## Compte personnel de formation LES PISTES DES DRH POUR ÉVITER UNE "SOUS-UTILISATION DU CPF"

L'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) entend faire la promotion du CPF, de concert avec la Caisse des dépôts, lors d'un "tour de France" en régions et de webinaires. "Nous craignons que les salariés n'utilisent pas leur CPF", a expliqué Benoît Serre, vice-président

de l'ANDRH, le 25 février, lors d'une conférence de presse. Le CPF étant individuel, les entreprises ne peuvent par principe l'utiliser pour financer les formations qui les intéressent. Elles doivent s'en remettre à "la somme des sagesses individuelles" des salariés. En fait, elles ne craignent pas vraiment que ces

derniers consomment leur CPF à tort et à travers : "La plupart des salariés ne cherchent pas à se former en dehors de l'entreprise", estime Benoît Serre. Les DRH pointent plutôt le risque d'une sous-utilisation. "L'offre de formation est pléthorique, les salariés ne savent pas quoi choisir", estime Laurence Breton-Kueny, vice-présidente. Selon elle, ils attendent des DRH qu'ils soient leurs "interlocuteurs". En septembre dernier, l'association demandait la création d'accords collectifs pouvant imposer aux salariés un usage de leur CPF, sur le modèle des accords de performance collective. Autre piste : l'abondement. Le problème est "l'absence de visibilité des DRH sur le CPF des salariés", selon Laurence Breton-Kueny.

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



Le 25 février 2020, lors de la conférence de presse organisée par l'ANDRH.



**L'image**  
Visite chez les jeunes Compagnons du Devoir de Marseille, le 20 février, pour Muriel Pénicaud, ministre du Travail, et Jean-Claude Bellanger, secrétaire général de l'Association ouvrière des Compagnons du Devoir et du Tour de France (lui-même compagnon charpentier). "Dans la région, c'est 75 % de jeunes en plus dans ce réseau. Et de nombreux futurs apprentis qui sont entrés en prépa apprentissage pour découvrir leur futur métier. Ensemble, développons cette voie d'avenir !", a déclaré la ministre.

## Certifications professionnelles UNE NOTE RELATIVE À LA QUALITÉ D'ORGANISME CERTIFICATEUR

**Levier stratégique de régulation**, le nouveau système des certifications professionnelles continue à se structurer autour de notes de doctrine publiées par France compétences. La dernière, en date du 28 février, rappelle les responsabilités des organismes certificateurs et témoigne d'une exigence renforcée. Tout en rappelant, par exemple, que "le jury de délivrance de la certification relève de la seule responsabilité du certificateur ou des co-certificateurs", l'instance nationale les invite à davantage de formalisation dans leurs relations avec leurs partenaires. Précisant : "Le certificateur doit formaliser les exigences et déployer des procédures de contrôle des modalités d'organisation des épreuves d'évaluation à destination de ses partenaires, obligation qui constitue un critère d'enregistrement."

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



## Responsabilité sociétale des entreprises UN LABEL RSE ADAPTÉ AUX ENJEUX DES ORGANISMES DE FORMATION

L'agence Lucie, spécialisée dans la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), a élaboré une nouvelle version de son label Lucie 26 000, adaptée aux enjeux des organismes de formation. Elle reprend les sept thématiques de la norme internationale de la responsabilité sociétale (Iso 26 000) en tenant compte des critères du référentiel national qualité issu de la loi Avenir professionnel. La procédure de labellisation fonctionne sur le même principe que celle prévue pour la certification Qualiopi. Le label Lucie 26 000 est délivré pour une durée de trois ans après un audit réalisé par un tiers indépendant. Et comme pour Qualiopi, un audit de suivi est prévu à mi-parcours. En s'adressant à l'un des partenaires de l'agence Lucie (Bureau Véritas ou CertUp), les prestataires de formation pourront s'engager

simultanément dans les deux démarches. Le Synofdes s'est investi dans les travaux de l'agence Lucie pour permettre à ses adhérents, issus de l'économie sociale pour la plupart, de formaliser des engagements qui font partie de leur identité.



Lors de la matinée-débat organisée par l'Aref et le Synofdes, le 27 février 2020 à Paris.

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

## Rapport de l'Académie des technologies LA FORMATION, UN LEVIER POUR ACCROÎTRE L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS INDUSTRIELS

**Dans le cadre de ses travaux sur l'industrie du futur**, l'Académie des technologies (une société savante française) livre, dans un rapport, une série de recommandations pour renforcer l'attractivité des métiers industriels et faire face aux pénuries de compétences. "Véritable passeport pour l'industrie", selon l'Académie des technologies, l'apprentissage fait partie des leviers à actionner. Les auteurs préconisent aussi de "renouer avec une logique d'aménagement du territoire" en développant des "campus connectés" ou en créant des

tiers-lieux de formation industrielle. Ils évoquent la création de parcours de formation sur-mesure intégrant des services personnalisés en termes d'accueil, de logement, d'encadrement, de bourses et de services de mobilité. Ce qui implique "une bonne connaissance des réalités et des perspectives industrielles, et une souplesse du système de la formation professionnelle". L'Académie encourage les synergies entre associations et réseaux d'entreprises. "Le jeu collectif est plus efficace pour conforter l'image de l'industrie, attirer des talents, proposer des

## Fipa PRÉPARATION D'UN GUIDE SUR LA CRÉATION DE CFA D'ENTREPRISE

La Fondation innovations pour les apprentissages (Fipa) prépare un guide sur la création de CFA, pour début avril. Une douzaine de grandes entreprises, dont Lactalis, Orange, Engie, SNCF ou encore Axa, se sont prêtées à l'exercice. Des ateliers d'une demi-journée seront proposés autour de cet outil de prise de décision. La Fipa travaille aussi sur des parcours d'alternance partagée qui permettent d'intégrer de plus petites entreprises parties prenantes de leur écosystème. "Le groupe de travail a fait l'effet d'un catalyseur de projets", explique Yann Bouvier, chargé de mission pour la Fipa.

**D'INFOS** [www.fondation-fipa.net](http://www.fondation-fipa.net)



L'Académie des technologies est constituée de 339 membres français ou étrangers désignés par cooptation pour "éclairer la société sur le meilleur usage des technologies".

parcours valorisants ou élargir le champ des formations professionnelles", souligne le rapport.

**D'INFOS** [www.academie-technologies.fr](http://www.academie-technologies.fr)

Dessine-moi la réforme!

Rendez-vous n° 13

Jeudi 23 avril 2020  
à la MGEN, Paris de 9h à 17h

## CFA, Opco, entreprises face aux enjeux opérationnels de l'apprentissage

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, l'équilibre budgétaire d'un CFA est directement lié au nombre d'apprentis qu'il va former. Le financement au « contrat » par les opérateurs de compétences et l'ouverture du marché de l'apprentissage réinterrogent son modèle économique et ses relations avec les entreprises. Sur le terrain, comment se passe la bascule d'un système de financement à un autre ? En pratique, comment structurer et sécuriser cette nouvelle relation triangulaire ? Comment prévenir les risques juridiques liés à l'ouverture de ce marché ?

Les experts de Centre Inffo, en lien avec toutes les parties prenantes, répondent à vos questions le jeudi 23 avril 2020 à l'occasion d'une journée consacrée intégralement aux enjeux juridiques et opérationnels de l'apprentissage.

Contact commercial

Courriel : [contact.formation@centre-inffo.fr](mailto:contact.formation@centre-inffo.fr)

Tél. : 01 55 93 91 83



## Maisons France Services PLUS DE 6 000 AGENTS FORMÉS À L'ACCUEIL ET À L'ACCOMPAGNEMENT DES USAGERS

Dans le cadre du déploiement des maisons France Services, le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et l'Institut 4.IO vont former plus de 6 000 agents à l'accueil et à l'accompagnement des usagers, d'ici à 2022. Ce dispositif vise à homogénéiser l'offre de ces relais territoriaux. La formation porte sur l'accompagnement des usagers, la maîtrise des outils numériques et l'offre de services des organismes représentés dans les lieux d'accueil : Caisse d'allocations familiales, ministères de la Justice, de l'Intérieur et des Finances publiques, Pôle emploi, la Poste, etc. Expérimenté dans six départements en 2019, le plan de formation est en cours de déploiement à grande échelle. Cette année, 900 maisons France Services doivent ouvrir. L'objectif : une maison par canton en 2022.



Lors de l'inauguration de la première Maison France Services, à Amiens, le 22 novembre 2019.

+ D'INFOS

[www.gouvernement.fr/2-000-maisons-france-service-d-ici-a-2022](http://www.gouvernement.fr/2-000-maisons-france-service-d-ici-a-2022)

## Organismes de formation des élus PROCESSUS DE CRÉATION D'UNE FÉDÉRATION

Plus de trente organismes de formation des élus se sont réunis à Paris le 27 février 2020 et ont décidé d'engager un processus de regroupement dans une fédération. Leur objectif est de prendre part au débat qui va s'ouvrir sur les ordonnances prévues par la loi "Engagement et proximité" et destinées à réformer les dispositifs de formation des élus locaux, que le gouvernement doit proposer dans un délai de neuf mois. Ils souhaitent être des interlocuteurs dans le dialogue avec l'État et la Caisse des dépôts. Pour l'heure, ils ont mis en œuvre l'écriture d'une "charte des valeurs" dont ils feront le "dénominateur commun du métier". L'assemblée générale constitutive s'est tenue le 11 mars 2020.

+ D'INFOS

[www.collectivites-locales.gouv.fr/liste-des-organismes-agrees-pour-formation-des-elus-par-departement](http://www.collectivites-locales.gouv.fr/liste-des-organismes-agrees-pour-formation-des-elus-par-departement)



Attention : les dates de ces événements sont susceptibles d'être modifiées en raison de mesures sanitaires.

### "LA RÉFORME PERMANENTE DE LA FORMATION CONTINUE"

18 au 20 mars à Amiens

Colloque organisé par le Réseau national des Universités préparant aux métiers de la formation (Rumef), sur le thème "La réforme permanente de la formation continue, quels enjeux pour l'éducation des adultes et les métiers de la formation ?"

<https://rumef2020.sciencesconf.org>

### 6<sup>e</sup> BIENNALE DU CÉREQ

19 mars à Paris

Colloque du Centre d'études et de recherches sur les qualifications, sur le thème "L'entreprise rend-elle compétent ?" Un éclairage à partir de travaux scientifiques. L'après-midi sera dédiée à l'articulation entreprise, formation continue et travail.

[www.cereq.fr/biennale-2020-lentreprise-rend-elle-competente](http://www.cereq.fr/biennale-2020-lentreprise-rend-elle-competente)

### COLLOQUE CGE 2020 "FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE"

2 avril à Paris

Colloque organisé par la Conférence des Grandes écoles (CGE), sur le thème "Formation tout au long de la vie : pour ne jamais cesser d'apprendre !" Le nouveau modèle de formation continue en France. La formation tout au long de la vie vue par les DRH. Quatre ateliers.

[www.cge.asso.fr/wp-content/uploads/2020/02/2020-04-02-programme-site-web-2.pdf](http://www.cge.asso.fr/wp-content/uploads/2020/02/2020-04-02-programme-site-web-2.pdf)

### E-LEARNING EXPO

26 au 28 mai (report) à Paris

Digital learning, mobile learning, social learning, serious games, Mooc, réalité virtuelle et augmentée, intelligence artificielle, immersive learning... L'objectif de ce salon est de maintenir le lien entre l'ensemble des acteurs de la profession avec au programme, de nombreuses conférences et des ateliers innovants.

[www.e-learning-expo.com](http://www.e-learning-expo.com)

### OPTIMISEZ VOTRE VISIBILITÉ

Réservez votre espace publicitaire dans

**INFFO FORMATION**

Régie Publicitaire : 01 40 09 68 47  
ou à [ingrid.dubocq@ffe.fr](mailto:ingrid.dubocq@ffe.fr)



## L'ENQUÊTE DU GARF SUR L'IMPACT DE LA RÉFORME AUPRÈS DES PROFESSIONNELS DE LA FORMATION

Le Garf (Groupement des acteurs et responsables de la formation), fort de ses 500 adhérents (organisés en 18 groupes, dont douze régionaux) a réalisé une enquête auprès de ses adhérents, mais aussi de non-adhérents, pour identifier leurs impressions vis-à-vis de la réforme de 2018. Parmi les répondants, une majorité de responsables formation, des représentants d'organismes de formation.



Infographie Centre Info

www.garf.asso.fr

### LES PRATIQUES LES PLUS IMPACTÉES

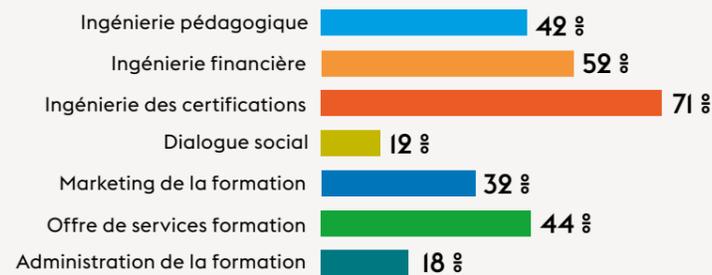
(classement par ordre d'importance)



Les répondants ont intégré qu'il faudrait former plus, former mieux, avec moins d'aides financières.

### LES DOMAINES DE COMPÉTENCES À FAIRE ÉVOLUER EN PRIORITÉ

(au choix, trois compétences maximum)



L'ingénierie des compétences et des certifications apparaît prioritaire, mais c'est également le domaine qui est actuellement le moins maîtrisé.

### LES DISPOSITIONS À METTRE EN PLACE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

**Certifications professionnelles :** construction de certification et utilisation de la VAE

**CPF :** accompagnement et promotion, co-construction de parcours de développement de compétences

**Plan de développement des compétences :** intégration effective de la notion, détection et gestion prévisionnelle des compétences

**Modalités pédagogiques :** construction de parcours de formation, Afest et formation à distance

**Alternance :** recrutement en contrat d'apprentissage et de professionnalisation, et mise en œuvre de la Pro A

Ne figurent parmi les priorités ni la négociation d'un accord d'entreprise pour le CPF, ni la création d'un OF interne.



83 %

DES RÉPONDANTS JUGENT QU'IL S'AGIT D'UNE RÉFORME MAJEURE, DONT LES EFFETS POSITIFS NE SONT PAS ENCORE PERÇUS.



42 %

DES RÉPONDANTS SONT "PLUTÔT FAVORABLES" À LA RÉFORME.



53 %

DÉCLARENT QUE LA RÉFORME IMPACTE BEAUCOUP LEURS PRATIQUES PROFESSIONNELLES.



## Réforme des retraites

# REPENSER LA FORMATION DES SENIORS

Confronté à une pyramide des âges défavorable, à l'indéniable vieillissement de la société et au départ des derniers *baby-boomers*, le gouvernement mène une réforme des retraites qui a pour conséquence certaine de rallonger la durée d'activité. Traditionnellement en France, la politique des DRH a consisté à favoriser des départs anticipés à la retraite et à moins former les personnels "expérimentés". Pour que la révolution culturelle tant attendue se produise, la formation n'est pas le seul levier à mobiliser. C'est l'écosystème tout entier qui doit reconsidérer les seniors.

# LE CHÔMAGE DES SENIORS, UN IMPENSÉ DE LA RÉFORME DES RETRAITES ?

**Comment réformer les retraites sans considérer la situation des seniors, les plus discriminés à l'embauche, les moins formés en entreprise, oubliés du plan d'investissement dans les compétences ? Comment faire advenir une révolution culturelle maintes fois désirée ?**

Christelle Destombes



1. Sophie Bellon, présidente du CA du groupe Sodexo, Olivier Mériaux, ancien directeur de l'Anact, et Jean-Manuel Soussan, DRH de Bouygues Construction. <https://bit.ly/2SoYQAt>

2. Avis du Cese en avril 2018 "L'emploi des seniors" (<https://bit.ly/2vukri9>), référé de la Cour des comptes en juillet 2019 (<https://bit.ly/2Hh3Jp7>), rapport d'information de la commission des affaires sociales en septembre 2019 (<https://bit.ly/2OSQOZH>), etc.

3. Activité des seniors et politiques d'emploi", Dares, janvier 2020. <https://bit.ly/38pV3sm>

4. Auteur avec Carole Tuchsirer d'une tribune dans *Le Monde* : "Le chômage des seniors, grand absent du débat sur les retraites", <https://bit.ly/39HNSw3>

**A**près le Grand débat, Emmanuel Macron l'avait reconnu : "Tant qu'on n'a pas réglé le problème du chômage dans notre pays, ce serait assez hypocrite de décaler l'âge légal. Quand, aujourd'hui, on est peu qualifié, quand on vit dans une région qui est en difficulté industrielle [...], qu'on a une carrière fracturée, bon courage déjà pour arriver à 62 ans." Pourtant, en élaborant la réforme des retraites, le gouvernement s'est saisi tardivement de la question des seniors. Il a confié en septembre une mission à trois personnalités<sup>1</sup>, qui ont rendu leur rapport, "Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés", en janvier (cf. encadré Repères, p. 11).

## Les seniors oubliés des politiques publiques

Peut-être que les travaux précédents n'avaient pas suffisamment fait passer le message<sup>2</sup>? Nourris aux mêmes sources statistiques, ils déplorent tous le faible taux d'emploi des seniors, passé de 38 % en 2003 à 52 % en 2018 pour les 55-64 ans, par effet mécanique des précédentes réformes, mais inférieur à la moyenne de l'Union européenne (60 %). Les 60-64 ans en souffrent particulièrement : avec un taux d'emploi de 31 % (46,6 % dans l'UE), ils viennent grossir les chiffres du chômage<sup>3</sup>. En 2019, Pôle emploi recensait 929 000 personnes de plus de 55 ans dans ses rangs, trois fois plus qu'en 2016. Et si le taux de retour à l'emploi est proche des 50 % à 50 ans, il est de 30 % à 58 ans et de 20 % à 60 ans.

Pour la Cour des comptes, le constat est clair : "Les politiques en faveur de l'emploi des seniors



Pour la Cour des comptes, les politiques en faveur de l'emploi des seniors ont été délaissées ces dernières années.

ont été délaissées au cours des dernières années par les pouvoirs publics et le service public de l'emploi, qui n'ont pas défini au niveau national d'actions spécifiques en faveur de ce public."

## Mobiliser le Pic ?

À Pôle emploi, les seniors accèdent aux mêmes dispositifs que les autres... la discrimination positive n'est pas de mise. Pour Thomas Capelier<sup>4</sup>, directeur associé du cabinet Amnyos, ce n'est pas adapté aux enjeux : "Il est de la responsabilité du SPE de rendre visible la problématique du chômage



Carole Tuchsirer, socio-économiste au Cnam.

## 3 QUESTIONS À

**Anne-Marie Guillemard**, sociologue, ex-membre du Conseil d'orientation des retraites, personnalité qualifiée au Conseil de l'âge



## "Il faut en finir avec la gestion par l'âge, et gérer les parcours"

Comment mener à bien une réforme des retraites ?

Délaissier les politiques du marché de l'emploi est une erreur... En France, les gens sortent du marché du travail deux ans avant l'âge de liquidation de la retraite ! Il faut prévenir cette déconnexion : en Finlande, l'État a investi sur la formation des plus de 45 ans, pour qu'ils rattrapent le niveau des jeunes, avec des formations partant de leurs compétences. Par ailleurs, on a démontré aux entreprises qu'en améliorant les conditions de travail, il y avait un retour sur investissement de plus du double.

Il faut changer de représentations sur les seniors ?

Oui, en France, on ne voit que le vieillissement, le coût, pas les opportunités liées à l'expérience. L'innovation vient d'un creuset où les différentes générations s'affrontent. Il est urgent de refonder le pacte entre les générations, qui passe par la coopération et la complémentarité des âges dans l'entreprise et rétablir de l'équité en faveur des jeunes. Leur donner plus d'opportunités dans l'emploi, prendre en compte les années de formation dans la pension...

Au lieu de ça, tout le monde va y perdre.

Que proposez-vous ?

L'idée, c'était de faire une assurance vieillesse du XXI<sup>e</sup> siècle, qui prenne en compte la mobilité professionnelle et donne la maîtrise aux individus, pour qu'ils gèrent le moment opportun de prendre leur retraite. Il faut en finir avec la gestion par l'âge et gérer les parcours. Or, former les gens dès 40 ans, leur proposer de a mobilité horizontale, d'un secteur à l'autre, en inventant, c'est un énorme travail qui s'anticipe et s'organise.

Propos recueillis par Christelle Destombes

## Mobilité horizontale, et donc formation, pour une fin de carrière en emploi"

et de l'accès à la formation des seniors. Au-delà des contrats aidés ou autres, le conseil en évolution professionnelle doit être adapté à leur expérience. Ils ont des enjeux de rémunération, de reconversion et d'exposition à des discriminations sur le marché du travail qui ne sont pas ceux des jeunes."

Carole Tuchsirer, socio-économiste au Cnam, observe "un consensus implicite entre les pouvoirs publics et les organisations syndicales et patronales pour faire des cessations anticipées d'activité l'alpha et l'oméga des politiques publiques en direction des salariés âgés. À l'heure de la réforme des retraites, il faut passer à la vitesse supérieure et créer des politiques nationales en direction de ces publics, à travers des mécanismes

## REPÈRES

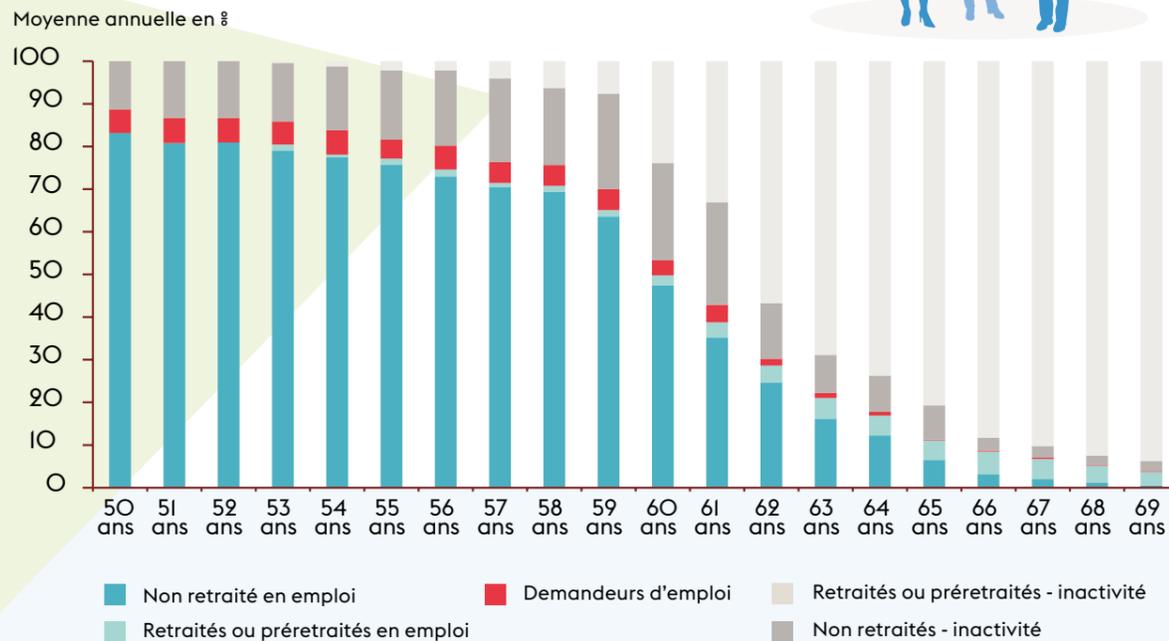
### RAPPORT BELLON-MÉRIAUX-SOUSSAN

Le rapport de Sophie Bellon, Olivier Mériaux et Jean-Manuel Soussan sur l'emploi des seniors, remis le 14 janvier 2020 au Premier ministre, appelait à une "révolution culturelle". Lutter contre l'obsolescence des compétences, favoriser la transmission des savoirs, faire du développement de l'employabilité des seniors un volet de la négociation de la GPEC, établir un plan d'action unilatéral en faveur de l'emploi des seniors dans les entreprises de moins de 300 salariés, créer un bilan de compétences "salarié expérimenté", favoriser l'Afeste, la VAE collective... les propositions ne manquaient pas. Le Premier ministre a retenu la valorisation des fonctions de tuteur et de maître d'apprentissage. Et entériné un congé de formation de six mois pour les personnes exposées pendant vingt ans à la pénibilité.

**+ D'INFOS** [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_emploi\\_des\\_seniors\\_janv2020.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_emploi_des_seniors_janv2020.pdf)

## SITUATION D'ACTIVITÉ ET RETRAITE PAR ÂGE DÉTAILLÉ DE 54 À 69 ANS

Dares résultats n° 13, "Emploi et chômage des seniors en 2018", mars 2019



Benoît Serre, vice-président de l'Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH).



••• de formation et d'accompagnement à réinventer". Les deux appellent à mobiliser le plan d'investissement dans les compétences pour les seniors. "Le Pic vise à valoriser les compétences, acquises dans le cadre associatif, en entreprise, etc., pour construire des dispositifs de formation. Un cadre tout à fait adapté à la façon de concevoir la formation pour les seniors, qui ne sont malheureusement pas prioritaires", dit Carole Tuschziner.

### Et l'index senior ?

Benoît Serre, vice-président de l'ANDRH, plaide pour la création d'un index senior, calqué sur ce-

lui de l'égalité femmes-hommes, qui permettrait de disposer d'indicateurs comme le *turn-over* des seniors, le recours aux dispositifs permettant une sortie progressive de l'emploi ou leur taux d'accès à la formation, afin de favoriser l'embauche et le maintien en poste. Il s'insurge : "Nous avons été capables de mettre en place des politiques très efficaces pour améliorer le taux d'emploi des jeunes, pourquoi pas le même volontarisme pour les seniors ?"

D'autant qu'ils restent à l'écart de la formation. Selon la Dares, "à caractéristiques d'emploi identiques, les plus de 50 ans se forment moins que leurs cadets, leur taux d'accès fléchissant nettement après 55 ans"<sup>5</sup>. En jeu : une moindre appétence pour la formation citée par les trois quarts d'entre eux, mais aussi "le refus ou l'absence de soutien par leur employeur".

Benoît Serre en convient : "Les seniors sont les exclus internes de l'entreprise, ceux dont personne ne s'occupe. À 56 ans, on s'aperçoit qu'ils ont perdu en compétence, mais on ne s'en est pas occupé avant. Certaines entreprises le font très bien, d'autres non. Il y a clairement un sujet de stéréotypes." Mais personne n'a le temps d'attendre une révolution culturelle, telle que prônée par le rapport Bellon. ●



5. "Formation professionnelle : quels facteurs limitent l'accès des salariés seniors ?" juin 2016, n° 031, <https://bit.ly/2SmlDvO>

# DES BONNES PRATIQUES À MUTUALISER

Quelles sont les bonnes pratiques pour maintenir en emploi ou accompagner vers l'emploi les seniors ? La formation n'est pas une formule magique... Il faut y ajouter un écosystème bienveillant, un intérêt bien compris de l'intergénérationnel, une articulation mieux pensée à l'emploi.

Christelle Destombes

TryMeUp forme les équipes à la non-discrimination pendant le processus de recrutement et au management intergénérationnel.



du travail au bénéfice des jeunes, quelques initiatives tentent de faire bouger les lignes.

### Casser les stéréotypes

Amélie Favre-Guittet fondatrice de TryMeUp<sup>3</sup>, "boosteur d'emploi pour les seniors", prend les stéréotypes à rebours. Elle a lancé l'opération "Adopte un senior", qui met en lien des start-up et des seniors expérimentés, via les dispositifs "Action de formation préalable au recrutement" ou "Période de mise en situation en milieu professionnel", de Pôle emploi. D'après la dynamique "entremetteuse RH", "les seniors sont plus fidèles à l'entreprise, ils ont de l'expérience et les soft skills attendus. Or, les DRH pensent qu'ils ne valent pas le coup d'un investissement formation".

Militante de l'intergénérationnel et du recrutement par la diversité, elle permet aux entreprises de tester et former un senior sur le terrain et aux candidats, qui bénéficient du programme BostMeUp<sup>4</sup>, de retrouver confiance en eux. "C'est intéressant pour les start-up, la formation est payée par Pôle emploi, ça casse les préjugés et finit par un contrat", assure-telle. 75 % des candidats retrouvent une activité (CDD, CDI, création, formation) en moins de six mois.

Intervenant en septembre dernier lors du colloque de Solidarités nouvelles contre le chômage, Amélie Favre-Guittet regrettait qu'il n'y ait pas de module de formation sur l'intergénérationnel ou la discrimination en master RH. Elle a développé une série d'interventions dans les entreprises pour prôner cette parole, et conçu le programme Octave, un séminaire interentreprises pour faire prendre conscience des mutations à opérer.

### Convaincre les entreprises

Le réseau des Maisons de l'information sur la formation et l'emploi (InterMife France<sup>5</sup>) qui accompagne les personnes et les entreprises selon la méthode de la "guidance professionnelle" ●●●



1. Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques, l'un des services de la statistique publique avec l'Insee.

2. Les retraités et les retraites, édition 2019, Drees, <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/17-12.pdf>

3. <https://trymeup.fr>

4. Le programme disponible en ligne (boostmeup.fr) sera bientôt totalement à distance.

5. <https://intermife.fr>

Les trajectoires ne sont pas linéaires. Selon la Drees<sup>1</sup>, parmi la génération née en 1954, quatre personnes sur dix ne sont plus en emploi au moment de la liquidation de leur retraite : 19 % sont au chômage, 7 % en maladie ou invalidité, 3 % en préretraite et 13 % absents du marché du travail pour un autre motif<sup>2</sup>. C'est un fait : le gouvernement ne met en place aucun dispositif dédié seniors, au-delà de la valorisation de la fonction tuteur et la possibilité d'un congé de reconversion de six mois, financé par le CPF et le C2P. Pour Michel Beaugas, secrétaire confédéral FO, qui a participé aux concertations, "trouver une formation qualifiante en six mois, ce n'est pas facile. De plus, le choix d'utiliser le CPF et le C2P repose sur le salarié, sans un vrai investissement de l'entreprise". Alors que les contrats de génération ou autres plans seniors ont disparu, que la culture est celle d'une sortie précoce du marché

Lors d'un Séminaire national et européen du réseau Transfer IOD, en octobre 2019.



**929 000**  
personnes de plus de 55 ans  
étaient au chômage en 2019.

fonctionne, explique Jean-Emmanuel Mercier, directeur adjoint : "Nous analysons la situation de travail, les relations entre collègues, la dimension contextuelle pour que l'employeur repère les savoir-faire dont il a vraiment besoin, en lien avec des profils beaucoup plus variés que les critères de diplômes, d'expérience, d'âge et de genre qui ne sont pas opérants pour le recrutement. Ce qui nous permet d'obtenir un bon taux de placement en emploi durable."

L'équipe de la Maison de l'information sur la formation et l'emploi, Mife Auvergne.



## “ Est-ce l'âge qui importe, ou les compétences ? ”

Six fois sur dix, les candidats présentés sont embauchés, à l'issue non pas d'un entretien d'embauche, mais d'une mise en relation sur la place à occuper. Un plan d'intégration est défini au préalable, incluant parfois de la formation en utilisant les ressources internes de l'entreprise. En neutralisant les facteurs de discrimination, en valorisant les compétences, et en accompagnant les recrutements, ces modèles peuvent-ils changer la donne ? ●

●●● personnalisée” a, quant à lui, conclu un contrat d'objectifs avec la Région Auvergne-Rhône-Alpes, avec un axe fort sur les seniors, 47 % de son public ayant plus de 45 ans. “Le travail d'InterMife est tripartite : il y a l'entreprise, pour casser le stéréotype vis-à-vis des seniors, les bénéficiaires et nous”, explique Valérie Veyrenc coordinatrice chez InterMife Auvergne-Rhône-Alpes. Avec un accompagnement renforcé, à base de temps collectifs et de suivi individuel, d'ateliers confiance en soi ou gestion du stress, la méthode réussit. Alors que le contrat prévoyait 1 091 seniors accompagnés, un premier bilan fait état de 1 917 personnes. L'objectif était de 50 % de sorties positives, InterMife en annonce 82 %, avec 60 % de remises en emploi, 18 % de créations d'activité, 23 % de départs en formation et 17 % de VAE. Valérie Veyrenc espère mutualiser les forces et capitaliser le savoir-faire d'InterMife, en profitant de l'expérimentation par la Région du pilotage régional du service de l'emploi. Un projet de laboratoire territorial de l'emploi seniors est en cours de préparation pour 2021, associant de nombreux partenaires (caisses de retraite, mutuelles, sociétés d'intérim, Carsat<sup>6</sup>, Pôle emploi, services de la Région).

### Valoriser les compétences

Autre médiation réussie, en Gironde, avec l'association Transfer<sup>7</sup>, qui a créé le modèle IOD, “intervention sur les offres et les demandes”. Là encore, un ensemble de stratégies de médiation et de soutien se déploie pour réussir l'insertion professionnelle durable.

Dix pour cent des personnes accompagnées ont plus de 50 ans, et pour elles aussi, la méthode



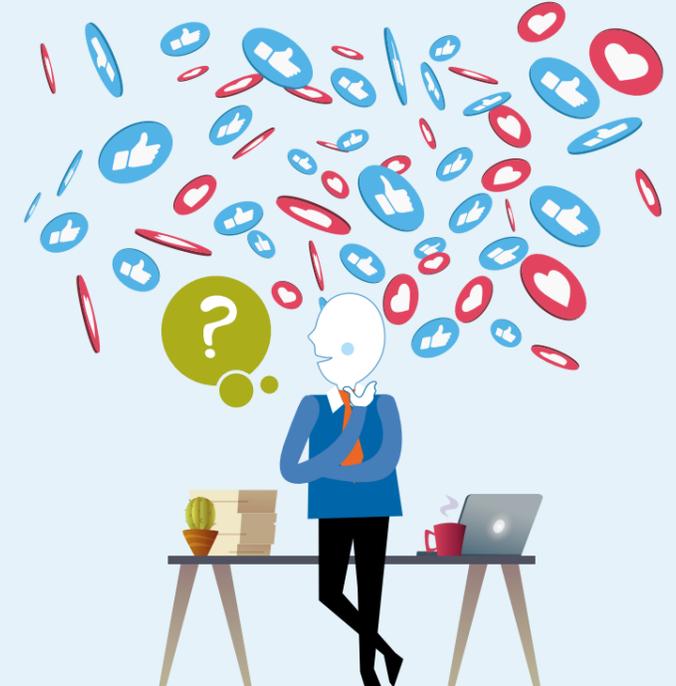
6. Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail.

7. <https://transfer-iod.org/public>

## Méthode pédagogique DES JEUX VIDÉO QUI IMPACTENT LA SENSIBILITÉ DE L'APPRENANT

Mireille Broussous,  
journaliste

Les *serious games* permettent de découvrir un sujet ou une discipline, d'approfondir ses connaissances et de s'assurer qu'elles sont acquises. Les “jeux expressifs” cherchent plutôt à favoriser la réflexion.



### 1 LES “JEUX EXPRESSIFS”

Présentation scénarisée d'un sujet, avatars en 3D, vidéos et quiz permettent de transmettre des informations, des savoirs ou des compétences. Grâce à ces jeux vidéo, il est possible de revenir à l'infini sur des notions afin de les assimiler ou sur des postures professionnelles afin de les reproduire. Mais les jeux expressifs se donnent un autre objectif. Il s'agit de se servir des jeux vidéo, non pas pour transmettre, mais pour susciter la réflexion sur un sujet sensible ou une question sociale sans apporter de réponse toute faite aux problématiques abordées. “Les jeux expressifs permettent notamment de faire partager aux joueurs une tranche de vie, un témoignage et de se mettre à la place de l'autre, bref de développer l'empathie”, explique Sébastien Genvo, créateur de jeux expressifs et responsable du master

Création de dispositifs ludiques de l'Université de Lorraine.

### 2 RECOURS À L'ÉMOTION

Sébastien Genvo a réalisé un jeu expressif sur la maladie mentale, le suicide et la résilience baptisé “Lie in my heart” que l'on peut traduire par “Repose dans mon cœur”, jeu que le quotidien *Le Monde* a classé en 2019 parmi les 100 meilleurs jeux vidéo. Il repose sur une expérience vécue et raconte les derniers mois de la vie de son ex-épouse souffrant de troubles bipolaires et mère de son petit garçon. Émotion assurée. Au fur et à mesure que l'histoire se déroule, le joueur (accompagnant de la personne malade), fait des choix qui la transforme. Le jeu expressif permet ainsi de réfléchir au déterminisme, aux choix possibles et à leur sens. “Au Québec, j'ai donné une conférence à des étudiants qui avaient joué à ce jeu. Une jeune femme dont la mère souffre de troubles bipolaires

m'a assuré que « Lie in my heart » l'avait touchée mais aussi aidée à mieux aborder cette situation très spécifique”, ajoute Sébastien Genvo.

### 3 UTILISATION EN FORMATION

Il est possible d'utiliser les jeux expressifs, qui ne cessent de se développer depuis 2010, dans le cadre de la formation, notamment lorsque les professionnels sont confrontés à des personnes vivant des situations difficiles : travailleurs sociaux, monde médical, etc. “Bien sûr, la technologie n'est pas suffisante en soi. Ces jeux ne sont pas conçus pour apporter des solutions mais plutôt pour interroger les joueurs. C'est pourquoi ils doivent être accompagnés. Ils peuvent être à la base d'une réflexion, d'un débat mené avec d'autres joueurs et supervisé par un enseignant ou un formateur”, conclut Sébastien Genvo. ●

Accompagnement

# LE COACHING DE FORMATION POUR SOUTENIR LES APPRENANTS

Mireille Broussous,  
journaliste

**Impossible ne pas injecter de l'humain dans les formations digitales. D'où l'importance du coach de formation qui assure le suivi régulier des apprenants. Un métier en plein développement.**

*"Le digital learning, ce n'est pas de l'autoformation ! Se former seul, ça ne marche pas",* soutient Stéphane Molinaro, directeur général de LearnPerfect, l'un des premiers opérateurs de formation en ligne, créé voici dix-huit ans. C'est pourquoi, lorsque les entreprises clientes choisissent des formations largement digitalisées, LearnPerfect propose que les apprenants soient épaulés par des coaches.

► **Quel type de coaching ?**

Le coach de formation n'est pas comparable à celui qui accompagne les cadres après un licenciement brutal ou un *burn-out*. L'enjeu psychologique n'est pas le même. *"Il s'agit plutôt d'un coach comme on en trouve dans les salles de sport. Il conseille, il encourage, il pousse l'apprenant à aller un peu plus loin. Mais contrairement au coach des sportifs de haut niveau, il ne houspille jamais. La bienveillance est fondamentale",* rappelle Stéphane Molinaro.

► **Débloquer certaines situations**

Pour faire avancer l'apprenant, il peut s'appuyer sur ses réussites, lui montrer qu'il a franchi un cap dans ses apprentissages et le féliciter.



Aux stagiaires bloqués ou découragés, il propose de nouvelles stratégies pour mieux apprendre ou mieux utiliser la plateforme. Quand la charge de travail des apprenants est trop lourde ou qu'ils ont des soucis personnels, les coaches de formation doivent trouver les bons arguments et les encourager à tirer parti d'une formation financée par leur employeur.

► **Des rendez-vous réguliers**

Le coaching de formation n'est efficace que si les rendez-vous sont

réguliers. Ils peuvent être fixés, par exemple, tous les quinze jours et durer un quart d'heure ou une demi-heure en fonction du contrat signé avec l'entreprise. Le coaching se fait *via* une webcam ou tout simplement par téléphone. Si la personne est dans une bonne dynamique, il n'est pas nécessaire de rester longtemps en communication. En revanche, si des difficultés surviennent, le coach peut prendre l'initiative de maintenir un contact plus rapproché en téléphonant à l'apprenant plus souvent. ●

**QUI SONT LES COACHS DE FORMATION ?**

Il n'existe pas de formation pour devenir coach de formation. *"Certains ont des parcours atypiques. Leur point commun, c'est d'aimer transmettre aux apprenants les bonnes pratiques et les accompagner",* explique Stéphane Molinaro, directeur général de LearnPerfect. Ils doivent être capables de créer une relation respectueuse et de qualité. *"L'énergie qui passe dans la voix est très efficace pour remotiver des apprenants qui ne savent plus où ils en sont. Et cette relation à distance peut être à la fois efficace et libératrice. Des choses se disent au téléphone qui ne se diraient pas en face à face et moins encore devant un groupe",* conclut Stéphane Molinaro.

Organismes de formation

# TAXE FORFAITAIRE À L'EMBAUCHE DE "CDD D'USAGE"

Anne Grillot, juriste à Centre Inffo

**Les organismes de formation recourent fréquemment au CDD d'usage, notamment ceux qui relèvent de la convention collective nationale des organismes de formation du 10 juin 1989. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, tout employeur est soumis à une taxe forfaitaire dont le montant est fixé à 10 euros pour chaque CDD d'usage qu'il conclut.**

L'article 145 de la loi n° 2019-1479 du 28 décembre 2019 de finances pour 2020 a mis en place une taxe forfaitaire de 10 euros sur les contrats à durée déterminée dits "d'usage". Elle est entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Ces CDD existent dans les secteurs d'activité, où par convention ou accord collectif de travail étendu, il est "d'usage constant" de ne pas recourir au contrat de travail à durée indéterminée, en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire des emplois.

► **Paiement de la taxe forfaitaire**

Une taxe de 10 euros est due pour chaque CDD d'usage, à la date de conclusion du contrat. Les CDD d'usage donnent lieu au versement de la taxe indépendamment de leur durée, du secteur d'activité et de la rémunération versée. Cette taxe ne s'applique pas au renouvellement du contrat, c'est-à-dire à la prolongation de la durée du CDD d'usage par avenant au contrat initial ou en application d'une clause du contrat. En revanche, elle s'applique de nouveau en cas de conclusion d'un nouveau contrat avec le même employeur.



L'employeur déclare et règle le montant total de la taxe correspondant à l'ensemble des CDD d'usage, au moyen de la DSN (déclaration sociale nominative), à la prochaine échéance normale de paiement des cotisations et contributions sociales, soit :

- le 5 du mois suivant la période d'emploi rémunérée pour les entreprises d'au moins 50 salariés qui effectuent la paie au cours du même mois que la période de travail ;
- le 15 du mois suivant la période d'emploi rémunérée pour les autres entreprises (de moins de 50 salariés, ou entreprises avec paie décalée).

► **Recouvrement**

Le recouvrement de la taxe forfaitaire incombe aux Urssaf, aux Caisses générales de sécurité sociale (CGSS) en outre-mer (CSSM)

**CONTRATS DE TRAVAIL EXCLUS**

Certains CDD d'usage sont exclus de l'assujettissement à la taxe forfaitaire. Il s'agit de ceux conclus :

- avec les salariés intermittents du spectacle ;
- par les associations intermédiaires relevant du secteur des activités d'insertion par l'activité économique ;
- avec les salariés dockers occasionnels ;
- dans les entreprises relevant de secteurs d'activité couverts par une convention ou un accord collectif de travail étendu comportant des stipulations encadrant le recours aux CDD d'usage ;
- dans le secteur du déménagement à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 ;
- dans les secteurs de l'animation commerciale et de l'optimisation de linéaires à compter du 1<sup>er</sup> février 2020.

**+ D'INFOS**

Circulaire Unédic n° 2020-04 du 12 février 2020 • Voir aussi notre actualité juridique : [www.centre-inffo.fr/site-droit-formation/actualites-droit/organisme-de-formation-creation-dune-taxe-forfaitaire-de-10-e-pour-chaque-contrat-a-duree-determinee-dit-dusage](http://www.centre-inffo.fr/site-droit-formation/actualites-droit/organisme-de-formation-creation-dune-taxe-forfaitaire-de-10-e-pour-chaque-contrat-a-duree-determinee-dit-dusage)

LE + Les produits, services et formations proposés par Centre Inffo.

### Sessions de formation MAÎTRISER LE NOUVEAU CADRE JURIDIQUE, ADMINISTRATIF ET FINANCIER DE L'APPRENTISSAGE

Vous êtes concerné par l'apprentissage dans le cadre de votre activité (en entreprise, en CFA, organisme de formation, au sein d'un opérateur de compétences) ? Cette formation vous aidera à intégrer le nouveau modèle économique de l'apprentissage et son impact sur l'activité formation, à identifier les nouveaux acteurs et à sécuriser la relation entre le CFA, l'entreprise et l'Opco. ●

► **Mercredi 1<sup>er</sup> et jeudi 2 avril 2020**  
à **Centre Inffo**, 4, avenue du Stade de France, Saint-Denis La Plaine

➤ **D'INFOS** [www.centre-inffo.fr/event/maîtriser-le-nouveau-cadre-juridique-administratif-et-financier-de-l'apprentissage](http://www.centre-inffo.fr/event/maîtriser-le-nouveau-cadre-juridique-administratif-et-financier-de-l'apprentissage)

### DÉVELOPPER LA STRATÉGIE QUALITÉ DE SON ORGANISME DANS LA PERSPECTIVE DE LA CERTIFICATION UNIQUE

Cette formation de deux jours a pour objectif d'aider les prestataires de formation à s'approprier la notion de qualité en formation, à se préparer aux prochaines échéances de mise en conformité (1<sup>er</sup> janvier 2021), à disposer de repères-clés pour mettre en œuvre une stratégie qualité. ●

► **Lundi 20 et mardi 21 avril 2020**  
à **Centre Inffo**, 4, avenue du Stade de France, Saint-Denis La Plaine

➤ **D'INFOS** [www.centre-inffo.fr/event/developper-la-strategie-qualite-de-son-organisme-dans-la-perspective-de-la-certification-unique-7](http://www.centre-inffo.fr/event/developper-la-strategie-qualite-de-son-organisme-dans-la-perspective-de-la-certification-unique-7)

### Matinée d'actualité PARTENARIATS ENTRE ORGANISMES DE FORMATION ET CERTIFICATEURS : REPÈRES POUR RENDRE SON OFFRE ÉLIGIBLE AU CPF

Sur le marché actuel de la formation, il est important pour les prestataires d'avoir une offre éligible au CPF et à l'apprentissage. Vous souhaitez disposer de cette offre sans pour autant construire vos propres certifications ? La solution : engager un partenariat avec un ou plusieurs organismes certificateurs. Cette matinée d'actualité vous donnera les clés d'un décryptage efficace des stratégies de partenariats qui se développent actuellement. En présence de Mikaël Charbit, directeur de la certification professionnelle de France compétences. ●

► **Mardi 24 mars 2020 de 9 h à 13 h à Centre Inffo**,  
4, avenue du Stade de France, Saint-Denis La Plaine

➤ **D'INFOS** [www.centre-inffo.fr/evènements/partenariats-entre-organismes-de-formation-et-certificateurs-reperes-pour-rendre-son-offre-eligible-au-cpf](http://www.centre-inffo.fr/evènements/partenariats-entre-organismes-de-formation-et-certificateurs-reperes-pour-rendre-son-offre-eligible-au-cpf)

### Dossiers documentaires BLOCS DE COMPÉTENCES, ACTION DE FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL

Consultez et téléchargez gratuitement les dossiers documentaires de Centre Inffo. Ils offrent une vision globale et actualisée du sujet, une sélection d'articles et de références bibliographiques, de rapports, de sites web, etc.

**Structurer vos certifications en blocs de compétences : une nécessité** : dossier documentaire - édition mise à jour, janvier 2020.



**L'action de formation en situation de travail - Afest** : synthèse documentaire - édition mise à jour, février 2020. ●

➤ **D'INFOS** Disponibles sur le portail documentaire de Centre Inffo [www.ressources-de-la-formation.fr](http://www.ressources-de-la-formation.fr)

## AMF et le CNFPT ÉLECTIONS MUNICIPALES 2020 : KITS DE FORMATION POUR LES AGENTS DES MUNICIPALITÉS ET LES NOUVEAUX ÉLUS

**Afin d'accompagner et de conseiller** les élus et les agents territoriaux dans la préparation du scrutin des 15 et 22 mars prochains, l'AMF (Association des maires de France) et le CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale) ont organisé des journées d'actualité et mis à leur disposition des outils pédagogiques. Ainsi, le "kit Scrutin" du CNFPT est une formation à distance composée de ressources vidéo pour aider les agents des services élections, des services techniques, les directions générales des services ou les personnes qui tiendront les bureaux de vote à bien préparer l'élection (l'organisation d'un isolement, la manière de poser les affiches, la composition d'un bureau de vote, etc.). Le "kit Répertoire électoral unique" est composé de tutoriels et de vidéos conçues en partenariat avec l'Insee et le ministère de

l'Intérieur, pour prendre en main le portail de gestion Eirel, destiné à éditer les listes électorales. Pour la suite, un "kit Bien débuter le mandat" est composé d'une série de 50 fiches thématiques et de 17 clips vidéo. Il sera mis en ligne au moment des élections municipales.

L'AMF et le CNFPT développent d'autres ressources pédagogiques multimédia concernant les premières décisions que les nouveaux élus devront prendre rapidement en début de mandat. ●

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



Les élections municipales ont lieu les 15 et 22 mars 2020, afin de procéder au renouvellement des conseils municipaux des 35 357 communes françaises.

### Bâtiment LE CÉREQ APPELLE À MOBILISER LA VAE

**La VAE est trop peu utilisée** dans le secteur du bâtiment. Selon une étude réalisée pour l'Opco Constructys et publiée par le Céreq, en 2017, moins de 700 salariés du BTP ont obtenu une certification grâce à la VAE. L'Opco entend changer les choses. Les auteurs préconisent de sensibiliser les services RH à inscrire la VAE individuelle et collective dans l'offre de formation au même titre que la formation en présentiel ou à distance. Y compris dans le cadre de projets interentreprises. ●

➤ **D'INFOS** [www.cereq.fr/sites/default/files/2020-02/CETUDES-30.pdf](http://www.cereq.fr/sites/default/files/2020-02/CETUDES-30.pdf)

### Nouvelle-Aquitaine LA FORMATION SPORT AVENIR ET SANTÉ FÊTE SES 5 ANS

**À l'heure de la mise en place du dispositif Peps** (prescription d'exercice physique pour la santé) en Nouvelle-Aquitaine, la formation Sport avenir et santé (FSAS) a fêté ses 5 ans et inauguré ses nouveaux locaux (600 m<sup>2</sup>) dédiés aux métiers sport et à la santé, à Bègles, près de Bordeaux. Soutenue par de grands champions sportifs, l'école forme à la carte les professionnels du sport et les paramédicaux souhaitant acquérir des compétences techniques, scientifiques et pratiques. ●

➤ **D'INFOS**  
[www.sportaveniretsante.com](http://www.sportaveniretsante.com)



Marjorie Vanmeenen,  
présidente de Formation  
Sport Avenir Aquitaine.

## Conseil du commerce de France LE COMMERCE DE DÉTAIL A UN "RÔLE SOCIAL" POUR LES NON-QUALIFIÉS



William Koeberlé, président du Conseil du commerce de France.

Intitulée "Le commerce de détail, partenaire des territoires", une étude commandée par le Conseil du commerce de France (CdCF) a été réalisée par l'économiste et professeur au Cnam Laurent Davezies, à partir des données de l'Insee. Elle traite de la période 2007-2018 (incluant la crise de 2008-2009). Il apparaît qu'un employé du commerce sur quatre n'a pas de diplôme. "Un jeune sur quatre débute sa vie professionnelle dans le commerce ou la restauration", relève William Koeberlé, président du CdCF, qui pointe "le rôle social du commerce". En période de crise et dans des territoires peu favorisés, le commerce de détail continue d'offrir des opportunités aux salariés peu qualifiés. William Koeberlé ajoute : "Nous sommes ravis de la progression de l'alternance, qui est une opportunité face au risque de robotisation des métiers dits à faible valeur ajoutée." ●

**D'INFOS**  
www.cdcf.com

## Wall Street English "N'OUBLIONS PERSONNE", PROGRAMME À DESTINATION DES JEUNES ÉLOIGNÉS DE L'EMPLOI

Considérant que l'anglais peut constituer un outil de reprise de confiance en soi, l'organisme de formation Wall Street English lance le programme "No one left behind - N'oublions personne". Pour sa première édition, lancée le 2 mars, il va former à Paris 40 jeunes originaires d'Aubervilliers, de Cergy, de Meaux et de Trappes, en partenariat avec le groupe SOS. Pendant quatre mois, ils suivront une formation à l'anglais, en parallèle d'un projet entrepreneurial. "Les jeunes viendront dans nos centres de formation au cœur de Paris, au contact de nos clients habituels, salariés, cadres sup, étudiants, pour qu'ils constatent qu'ils sont capables des mêmes progrès", affirme Natanael Wright, président fondateur de Wall Street English en France (54 écoles, 800 salariés et 15 000 personnes formées chaque année). ●



Natanael Wright, président fondateur de Wall Street English en France, est aussi le co-fondateur de l'association Parrainer la croissance.

**D'INFOS**  
www.wallstreetenglish.fr

## "The Mooc of the year 2020" PREMIER PRIX POUR LE MOOC "RÉUSSIR L'ACCUEIL ET LE SERVICE EN FRANCE"

Lors de la remise des prix "The Mooc of the year 2020" (cours en ligne de l'année) le 27 février, l'association Esprit de service France a reçu le premier prix dans la catégorie "Mooc conçu par une entreprise/organisation", pour "Réussir l'accueil et le service en France". Un Mooc co-financé et co-produit avec Extens Consulting et le groupe de formation Learning Tribes. Lancé le 5 juin 2019, il a permis à plus de 2 000 personnes de se former aux "meilleures techniques de l'hospitalité". Le Comité national olympique et sportif français, le Comité régional du tourisme Paris Île-de-France, Air France, etc., ont participé à sa conception. ●

**D'INFOS**  
www.espritdeservicefrance.fr

## Ocapiat UN PLAN D'ACTION POUR LA PROMOTION DES FORMATIONS AGRICOLES

Informé sur les métiers de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la pêche ainsi que sur les formations qui y mènent : c'est le sens de la convention de coopération signée le 24 février 2020 entre Ocapiat et les ministères de l'Agriculture et de l'Éducation nationale. L'opérateur de compétences participera, en lien avec les branches de son périmètre, à l'information des jeunes, des familles, des établissements d'enseignement et de leur personnel. Il travaillera de concert avec les ministères et les Régions. Il s'engage à favoriser l'accueil d'apprentis dans les entreprises de la filière. Ocapiat nouera des

conventions d'objectifs et de moyens avec les Régions et financera les premiers équipements pédagogiques des CFA accueillant des apprentis dont les employeurs dépendent de son périmètre.

Toutes ces actions seront financées dans le cadre de la convention d'objectifs et de moyens qu'Ocapiat va négocier avec l'État. ●

**D'INFOS** www.ocapiat.fr



Le 28 février 2020 sur le stand Ocapiat du Salon de l'Agriculture, Didier Guillaume, ministre de l'Agriculture, envisage les suites du plan d'action pour la promotion des métiers et des formations.

## Missions locales LES TRAVAUX DU LAB "OBLIGATION DE FORMATION"

L'obligation de formation créée par la loi "pour une école de la confiance" est confiée aux Missions locales, appelées à avoir un rôle de premier plan dans sa mise en œuvre. Recueillir les informations sur la situation des jeunes de 16 à 17 ans sortis du système scolaire, aller à leur contact, travailler en lien avec le réseau de partenaires (Éducation nationale, plateforme de suivi et d'appui aux décrocheurs, protection judiciaire de la jeunesse, prévention spécialisée, etc.), mettre en œuvre des modalités d'accompagnement adaptées à ce public : les travaux du "lab", installé dernièrement, alimenteront le futur texte du décret d'application, qui marquera l'entrée en vigueur de l'obligation de formation dès la rentrée scolaire de septembre 2020. ●



Les Missions locales participent au lab "Obligation de formation".

**D'INFOS** www.mission-locale.fr

## Occitanie 6 000 POSTES À POURVOIR AU SALON TRAVAIL AVENIR FORMATION

Les 4 et 5 mars au Parc des expositions de Montpellier se tenait le salon Taf (Travail avenir formation) organisé par la Région Occitanie, en partenariat avec Pôle emploi et la Mission locale de l'Hérault (en respectant les préconisations du ministère de la Santé de ne pas dépasser 5 000 personnes sur site). Avec plus de 140 organismes de formation et d'orientation et près de 500 entreprises, des focus sur les secteurs qui recrutent et 6 000 postes à pourvoir et découvrir sur place. "Trop d'offres d'emploi, près de 15 000, restent non pourvues dans notre région alors que les besoins sont là", a indiqué indique Carole Delga, présidente de la Région. Pour la première fois, le Salon Taf a accueilli une des épreuves de sélection régionale des Olympiades des métiers. ●

**D'INFOS** www.laregion.fr/TAF



# CONTRAT PRO EXPÉRIMENTAL : UN PREMIER BILAN ENCORE MODESTE



Jusqu'au 31 décembre 2021, il est possible de recruter dans le cadre d'un contrat de professionnalisation un salarié qui ne prépare pas une certification reconnue.

Depuis un an, à titre expérimental, un contrat de professionnalisation peut être organisé autour d'un parcours ne débouchant pas sur une qualification reconnue<sup>1</sup>. Les opérateurs de compétences se sont vu confier un rôle central dans la mise en œuvre de ce dispositif. Comment s'en sont-ils emparés ?

Raphaëlle Pienne

tion du paysage de la formation, explique que seule une poignée de branches professionnelles ait fait le choix de s'approprier cette expérimentation en 2019.

## Construction d'outils dédiés

Chez les quelque opérateurs de compétences (Opco) ayant investi le contrat pro expérimental au début de l'an passé, tel Uniformation, la mise en œuvre du dispositif a commencé par un travail interne. Ceci pour définir et encadrer les parcours d'acquisition de compétences attendus. "L'objectif n'est pas de contourner le contrat de professionnalisation classique", explique Sébastien Février, responsable du pôle alternance de cet Opco, qui détaille : "Nous avons établi très clairement que l'expérimentation devait viser la construction d'un parcours de formation sur mesure assurant la passerelle entre le besoin de recrutement d'un employeur et les compétences acquises en amont par le bénéficiaire. La mise en place des outils pour garantir ce principe a été un préalable."

Opcalia, aujourd'hui intégré à l'Opco Akto, également engagé dans l'expérimentation, a pour sa part pu capitaliser sur le savoir-faire acquis à travers son offre de contrat de professionnalisation "sur mesure", Prodiat. "Le contrat pro expérimental se plaçait dans la continuité de cette expertise, c'est pourquoi il a été décidé de l'investiguer", expose Solange Chappelart.

L'Opco 2i, enfin, qui a fait le choix de reprendre l'ensemble des services qui étaient proposés par les anciens Opco du périmètre inter-industriel,

Qui se souvient aujourd'hui du contrat pro expérimental ? Entré en vigueur début 2019, pour une durée limitée à trois ans, il a fait partie des nombreuses mesures sur l'alternance de la loi Avenir professionnel. Son principe : permettre de conclure un contrat de professionnalisation en dérogeant à l'obligation de préparer à une qualification reconnue<sup>1</sup>. À la place, le contrat de professionnalisation expérimental se doit de viser à "l'acquisition de compétences définies par l'employeur et l'opérateur de compétences, en accord avec le salarié". Or, depuis un an qu'il est déployé, force est de constater que ce nouveau dispositif n'a que très peu fait parler de lui.

"Pour être très honnête, ça ne marche pas encore très bien", observe Solange Chappelart, directrice déléguée au développement chez l'opérateur de compétences (Opco) Akto, qui explique : "Il faut convaincre les entreprises et surtout les partenaires sociaux que le contrat pro expérimental reste un moyen d'embauche, mais aussi qu'il demeure un contrat de professionnalisation même s'il n'y a pas de diplôme au bout."

Cette réticence à s'engager sur des parcours non qualifiants, dans un contexte de profonde muta-



1. Qualification enregistrée RNCP, reconnue dans les classifications d'une convention collective nationale de branche ou ouvrant droit à un CQP.



Coline Moal-Vignon, responsable alternance et marketing offre de services chez Opco 2i.



L'expérimentation doit viser la construction d'un parcours de formation sur mesure

## Premiers enseignements ?

Les chiffres du contrat pro expérimental, certes en année de lancement du dispositif, se révèlent particulièrement modestes. En 2019, il y a eu une vingtaine de ces contrats conclus pour Uniformation, 221 pour Opcaim et une centaine pour Opcalia. "Au regard du nombre de contrats, on peut se demander si nous avons suffisamment de matière pour dresser un bilan", prévient Coline Moal-Vignon. "Néanmoins, les premiers constats sont enthousiasmants. L'expérimentation permet de répondre à de multiples enjeux au service de l'insertion professionnelle. Pour les employeurs, elle permet de palier aux difficultés de recrutement, ainsi qu'à une offre de formation absente (inadaptée, trop éloignée ou trop chère), faciliter le transfert de compétences, notamment via le tutorat et sécuriser le recrutement."

Pour Sébastien Février, "l'expérimentation donne plus de flexibilité et permet aux employeurs de recruter en alternance sans nécessairement viser la certification, pas toujours adaptée dans certains cas".

peut aujourd'hui s'appuyer notamment sur l'organisation et les outils mis en place par Opcaim. L'ancien Opco de la branche métallurgie avait en effet investi le dispositif dès début 2019. Une communauté de « référents contrat pro expérimental » de terrain a d'abord été formée. Très vite ensuite, une communication et un kit à destination des conseillers et des entreprises ont été mis en place pour aider les employeurs à construire leurs parcours sur mesure, se rappelle Coline Moal-Vignon, responsable alternance et marketing offre de services chez Opco 2i, qui précise également : "Afin d'assurer notre rôle de suivi, nous adressons un questionnaire aux stagiaires pendant le déroulement du contrat, ce qui permet de corriger les écarts éventuels et d'assurer une certaine qualité."

## UN DISPOSITIF POUR FAVORISER L'INSERTION PROFESSIONNELLE

Un décret et un arrêté du 26 décembre 2018 précisent la mise en œuvre et les modalités d'évaluation du contrat de professionnalisation expérimental. Le législateur y rappelle le contexte et les objectifs de l'expérimentation : le contrat de professionnalisation "classique" étant peu mobilisé par les demandeurs d'emploi et les personnes faiblement diplômées, la souplesse de ce contrat de professionnalisation expérimental devra permettre aux personnes, notamment les plus éloignées de l'emploi, de disposer d'une formation sur mesure plus adaptée à leurs besoins, et aux entreprises d'embaucher un salarié qui sera formé au plus près des besoins réels.

## Un dispositif qui conforte l'expertise des Opco

Accompagner l'alternance, travailler sur l'insertion et l'ingénierie pédagogique... : "Investir cette expérimentation nous a permis de nous renforcer sur le nouveau positionnement attendu des Opco", constate d'ores et déjà Sébastien Février. Durant les deux années à venir, les opérateurs de compétences mobilisés sur le contrat pro expérimental auront encore à le faire mieux connaître auprès des employeurs et à enquêter sur le devenir de ses bénéficiaires.

"Notre mission devra aussi être de capitaliser les enseignements tirés de l'expérimentation afin d'alimenter la GPEC<sup>2</sup> de branche. Cela permettra d'enrichir les travaux, par exemple pour la création de nouvelles certifications ou blocs de compétences", souligne Solange Chappelart. ●



2. Gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Parcours  
Anne Hervéou

1984-2000  
expatriation et missions à l'étranger  
(Europe, Amérique Latine, Afrique  
du Nord, Asie)

2000  
responsable Langues et cultures  
(École supérieure de commerce  
Bretagne-Brest)

2014  
responsable programme Executive  
master en management  
(Brest Business school)

ANNE HERVÉOU  
ET ABDELWAHAB  
AIT RAZOUK  
PROFESSEURS DE MANAGEMENT  
À BREST BUSINESS SCHOOL



“LES ENTREPRISES DOIVENT  
AMÉLIORER, DANS UN INTÉRÊT  
RÉCIPROQUE, LES CONDITIONS  
DE TRAVAIL DES APPRENTIS”

Comment consolider l'embellie de l'apprentissage en France ? Les apprentis expriment des attentes concernant leur environnement du travail (relations avec la hiérarchie, tuteur) et la nature de leurs missions. Notamment, expliquent Anne Hervéou et Abdelwahab Ait Razouk, professeurs de management à Brest Business school, les apprentis du supérieur jugent que leurs conditions de travail, une bonne "qualité d'emploi", sont un levier d'attractivité et de fidélisation pour les entreprises.

Propos recueillis par **Éric Delon**

Dans quelle mesure les conditions d'emploi des apprentis représentent-elles un enjeu ?

Depuis quelques années, les acteurs de la formation professionnelle, pouvoirs publics, entreprises et centres de formation, font de l'apprentissage leur cheval de bataille pour faire face aux enjeux de l'emploi et de la compétitivité. Le contexte de l'emploi des jeunes marqué par un taux de chômage élevé (20 % au quatrième trimestre en 2019) et une pénurie des compétences répondant aux besoins des entreprises (une entreprise sur deux reconnaît des difficultés de recrutement) renforce la volonté de développer l'acquisition par

les jeunes individus des compétences nécessaires à leur bonne insertion dans le monde du travail. Bien que la progression de l'apprentissage du supérieur soit très positive, à en juger par le nombre de contrats signés ces dernières années, les apprentis attendent une amélioration de leurs conditions de travail, et ce, malgré les efforts en termes d'incitations financières (par exemple, la rémunération revalorisée par la loi Avenir professionnel).

Il s'agit d'attentes concernant l'environnement du travail (relations avec la hiérarchie, tuteur), la nature des missions et le rythme de travail. Les apprentis du supérieur estiment que leurs

Parcours  
Abdelwahab Ait Razouk

2004  
professeur assistant  
en Ressources Humaines  
(IAE de Nancy)

2007  
doctorat en sciences de gestion

2010  
responsable de la spécialisation  
ressources humaines (Brest Business  
school)

conditions de travail dépendent d'une bonne qualité de leur emploi. Cette dernière apparaît comme un levier d'attractivité et de fidélisation des entreprises.

Les entreprises manquent-elles de vigilance par rapport à cette problématique ?

S'il est certain que l'apprentissage demeure un tremplin vers l'insertion professionnelle et offre de multiples avantages comme le développement des compétences, la confiance en soi, etc., il n'en demeure pas moins un statut exigeant.

L'apprenti doit tout d'abord se conformer à un double rythme, celui des études et celui de l'entreprise, ce qui peut avoir des incidences sur l'investissement dans la formation mais aussi sur la perméabilité entre vie professionnelle, vie étudiante et vie personnelle. Au sein même de l'entreprise, l'apprenti est souvent confronté à un double défi : apprendre (ce pourquoi il est là) tout en occupant un poste salarié comme les autres collaborateurs. Si tous réclament de l'autonomie, c'est à l'entreprise de veiller à ce que le niveau de responsabilité, les objectifs fixés et la charge de travail soient en accord avec le statut d'apprenti.

Enfin, la reconnaissance de la mission et de l'investissement joue un rôle prépondérant dans l'engagement dans le poste, dans l'attachement organisationnel et dans la volonté, ensuite, de poursuivre leur parcours salarié dans l'entreprise. Cette première expérience d'apprenti/salarié d'entreprise marquera l'identité professionnelle de l'apprenti et sa vision du travail.

Les entreprises ont alors tout à gagner à être vigilantes par rapport à ces thèmes qui renvoient au concept de qualité de vie au travail : soutien organisationnel, conditions et temps de travail, accompagnement, etc.

“ Cette première expérience  
marque l'identité professionnelle  
de l'apprenti ”

Quel type de politique RH les entreprises devraient-elles mener en la matière ?

La stratégie de ressources humaines des entreprises joue un rôle crucial dans la réussite ou la rupture du contrat d'apprentissage. Elle conditionne la place accordée aux conditions de travail des apprentis.

Les entreprises dont la stratégie RH est celle de la flexibilité de la relation du travail choisissent des pratiques dont l'objectif est de tirer le maximum en termes de gains de productivité. Dans ce cas, le minimum réglementaire est, certes, respecté en termes de rémunération et d'horaires de travail. Mais les apprentis se montrent particulièrement critiques envers ce type de stratégie, perçue comme une source de stress en raison de la charge de travail souvent élevée et du manque de considération.

Inversement, les pratiques RH sont perçues comme innovantes lorsqu'elles permettent la prise en compte de leur besoin d'intégration et d'accompagnement, d'une part, d'autonomie et de confiance, d'autre part. Dans ce cas, les entreprises déploient une stratégie RH portée sur l'amélioration des conditions de travail.

Les pratiques qui composent cette stratégie s'articulent autour du développement et de l'utilisation des compétences dans leur travail ; de la relation à la hiérarchie basée sur la confiance, l'écoute et la considération ; de l'accompagnement et du mentorat ; de la reconnaissance et de la bienveillance de la hiérarchie, de l'autonomie au travail. ●

DES CHIFFRES D'APPRENTIS  
EN HAUSSE EN ÉCOLES  
DE COMMERCE

D'après la dernière étude de la Conférence des grandes écoles (2019), aujourd'hui, un étudiant sur cinq sortant diplômés d'une école de commerce a suivi un cursus en alternance. Un pari gagnant pour ces étudiants qui financent ainsi leurs études, et qui, dans 90 % des cas, trouvent un emploi moins de six mois après avoir décroché leur diplôme.

# À ANGERS, LE SPORT ET LA FORMATION COMME TREMPLINS VERS L'EMPLOI

Depuis 2016, le SCO Rugby Club Angers organise chaque année l'opération "Un essai transformé pour l'emploi" : un programme mêlant pratique sportive et formation visant à l'insertion des jeunes des quartiers défavorisés. Une quatrième promotion de stagiaires a fait sa rentrée en début d'année.

Raphaëlle Pienne

“ Un programme ciblant un public Pic<sup>1</sup> et habitant les quartiers de la politique de la ville... Pas de doute, celui qui nous reçoit en ce matin de janvier au club house du SCO Rugby Club Angers maîtrise parfaitement le jargon de l'insertion. Et pour cause : Patrice Le Ber, responsable de l'opération "Un essai transformé pour l'emploi" pour le club sportif, était directeur d'une Maison de l'emploi avant de prendre sa retraite. Également ancien joueur de rugby, c'est lui qui a proposé ce programme mêlant sport et formation au président du SCO Rugby Club Angers nommé en 2016. "Lors de la réécriture du projet associatif du club, le nouveau président avait affiché une forte volonté d'aller vers les quartiers. Car à Angers, le rugby demeure un sport pratiqué par les classes

sociales les plus aisées", se souvient-il. Il a alors l'idée de transférer dans le monde du rugby l'opération d'insertion "Un but pour l'emploi", menée par la Fédération française de football et les clubs d'entreprises Face, à laquelle il avait participé dans son précédent poste. "Nous l'avons enrichie, en en faisant une opération omnisports : avec l'initiation à des sports collectifs comme le rugby, le basket, le handball..., et en ajoutant une dimension santé et hygiène de vie", explique-t-il.

## Valeurs du sport

Ils sont 28 à participer cette année à "Un essai transformé pour l'emploi", dont autant de filles que de garçons, âgés de 18 à 41 ans. Tous demandeurs d'emploi, ils ont été sélectionnés suite à un mini-tournoi de rugby "à toucher"<sup>2</sup> et à un entretien avec recruteurs et éducateurs sportifs. "L'idée est uniquement d'observer les comportements, d'évaluer la motivation autour d'un projet professionnel et la compatibilité avec la pratique sportive", nous présente Patrice Le Ber. Avec lui, on rencontre la moitié du groupe qui s'entraîne ce jour-là sur les pelouses du club de rugby. Pas de match au programme, mais la confrontation de deux équipes qui doivent s'affronter en construisant une tour avec des équipements sportifs. "Une équipe a un matériel plus petit mais plus léger, l'autre un matériel plus volumineux mais plus lourd. C'est un exercice qui va nous permettre de travailler sur la notion d'iniquité et sur le leadership",



Pour les 28 stagiaires, âgés pour la plupart d'une vingtaine d'années, la pratique du sport est un vecteur de motivation et d'apprentissage des savoir-être professionnels.



Mathieu Dupif, éducateur sportif au SCO Rugby Club Angers, veille à proposer des activités accessibles à tous.

explique l'éducateur sportif Mathieu Dupif, qui accompagne le groupe. Qu'il s'agisse de football, de rugby ou de fitness, chaque activité est en effet pensée avec soin et utilisée comme support de réflexion et de débat avec les stagiaires. L'objectif : utiliser le sport et ses valeurs comme un vecteur d'engagement et d'acquisition des savoir-être en entreprise.

## Compétences de base

Sous les rires et les cris de victoire et de défaite des deux équipes, on quitte ensuite le premier groupe pour rejoindre dans un quartier proche l'Infrep<sup>3</sup> d'Angers. Cet organisme de formation accueille au même moment l'autre moitié des stagiaires pour une remise à niveau sur les compétences de base en mathématiques, français, numérique... Le référentiel utilisé est celui de la certification CléA<sup>4</sup>, préparée dans le cadre de la formation. "Tous les stagiaires passent l'évaluation de la certification en début de formation. Cela nous donne ensuite des briques de travail sur les compétences à acquérir ou à renforcer, de manière



Nadia, Sanae et Marie-Claire, stagiaires de l'opération "Un essai transformé pour l'emploi" dans les locaux de l'Infrep, à Angers.



Les seuls critères de sélection sont la motivation autour d'un projet professionnel et la compatibilité avec la pratique sportive”

individualisée”, expose la formatrice Brigitte Renou. Les enseignements s'organisent également autour de projets collectifs, pour développer les compétences de travail en équipe, ainsi que d'actions pour élaborer son projet professionnel. Dans la salle de classe, les stagiaires nous font part de leur projet : travailler dans la plomberie, le commerce, la comptabilité, etc. Jeunes décrocheurs, étrangers maîtrisant mal le français, tous ont des parcours très différents, mais affichent une volonté commune de reprendre en main leur vie professionnelle et de se stabiliser après avoir souvent enchaîné les petits boulots ou les missions en intérim.

## Stage en entreprise

Dans quelques semaines, les stagiaires effectueront une immersion de deux semaines en entreprise venant conclure leur parcours de formation. Le réseau du SCO Rugby Club Angers est pour cela mobilisé. "Avec plus de 500 licenciés, nous comptons mécaniquement un grand nombre de partenaires économiques : sponsors, mais aussi joueurs ou parents d'élèves", explique Patrice Le Ber. Pour les jeunes accompagnés, ce stage est une opportunité de se faire ensuite recruter dans l'entreprise qui les a accueillis. "Nous visons beaucoup l'alternance", ajoute-t-il. Un fonctionnement qui a fait ses preuves : 80 % des stagiaires des précédentes promotions ayant achevé leur parcours ont trouvé un placement en emploi durable. ●



1. Public de jeunes et de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés, ciblé par les actions financées par le plan d'investissement dans les compétences (Pic).
2. Forme de jeu de rugby sans plaquage.
3. Institut national de formation et de recherche sur l'éducation permanente.
4. Certificat attestant d'un socle de connaissance et de compétences professionnelles, développé par les partenaires sociaux.

## SÉBASTIEN TAMINI DE LA VOIE SCOLAIRE À L'APPRENTISSAGE

bio

2017  
CAP Réalisation  
en chaudronnerie  
industrielle

concours général  
des lycées et des  
métiers

2018  
premier lauréat  
de France en  
chaudronnerie au

2019  
deuxième année  
BTS Conception et  
réalisation en  
chaudronnerie  
industrielle

À peine 20 ans, un goût prononcé pour la compétition et, déjà, des résultats, Sébastien Tamini est un nom à retenir. Après avoir délibérément choisi la voie scolaire pour apprendre le métier de chaudronnier industriel, il envisage désormais l'alternance pour aller au bout d'un parcours qui, espère-t-il, le fera ingénieur.

Nicolas Deguerry



“ J'aime les défis ! ”

Vingt ans en mars 2020 et déjà champion départemental d'escalade en équipe, lauréat régional du concours national de la Résistance et de la déportation, mention Très Bien au bac pro et premier lauréat du concours général des lycées et des métiers en chaudronnerie : on pourrait croire Sébastien Tamini rassasié. Mais c'est en toute décontraction que l'intéressé dément : “ J'aime bien les concours et l'esprit de défi ! ”

Aujourd'hui en deuxième année de BTS Conception et réalisation en chaudronnerie industrielle, le jeune homme pense déjà à la suite : d'abord, participer aux pré-sélections des WorldSkills (Olympiades des métiers), ensuite, ou plus exactement en même temps, préparer sa candidature pour intégrer une école d'ingénieur. S'il y parvient, il fera partie de ces exemples qui démontrent qu'il est possible de s'inscrire dans un parcours de qualification qui démarre au niveau CAP pour s'achever avec un bac + 5.

N'y voyez pas une rédemption, Sébastien Tamini a toujours été bon élève, particulièrement en maths. La chaudronnerie, c'est d'abord une découverte, issue d'une passion familiale pour la restauration de belles américaines des années 30 à 60. C'est aussi, à l'époque où l'apprentissage est en passe de gagner ses lettres de noblesse comme voie d'excellence, le choix assumé d'un parcours dans l'enseignement professionnel scolaire : “ Je n'ai pas souhaité aller vers l'apprentissage car je voulais aller le plus loin possible et je craignais que l'alternance ne réduise mes perspectives de progression ”, explique-t-il.

### L'expérience par l'alternance

Sans regret sur son choix, il devrait bientôt, si tout se passe comme prévu, découvrir l'apprentissage au sein d'une école d'ingénieur. Ce qu'il en espère ? “ Engendrer de l'expérience grâce à l'alternance, trouver un poste et monter en grade ou créer mon entreprise ”.

Avec sa passion, ses bons résultats et ses envies d'évolution, Sébastien Tamini n'est pas loin du jeune idéal pour représenter une profession régulièrement sur le podium des métiers en tension. C'est d'ailleurs sur le stand du syndicat de la chaudronnerie, tuyauterie et maintenance industrielle (SNCT), que nous l'avons rencontré au Mondial des métiers (Lyon, 6 au 9 février 2020).

D'un côté, Sébastien Tamini évoque avec une évidente sincérité le goût de l'activité manuelle ; de l'autre, évoquant le bruit et les charges lourdes, il n'en tait pas les contraintes et déclare “ ne pas s'y voir pendant quarante ans... ” D'où sa volonté d'aller le plus loin possible pour, après cinq ou dix ans, évoluer vers d'autres responsabilités, en bureau d'études ou d'affaires. Un recrutement assuré et des perspectives d'évolution, c'est aussi ça, l'attractivité de la filière ! ●

## PACK BIMÉDIA



### INFFO FORMATION

Abonnement 12 mois de date à date + version PDF  
Tous les 15 jours, le magazine n° 1  
des acteurs de la formation et de l'orientation.



### LE QUOTIDIEN DE LA FORMATION

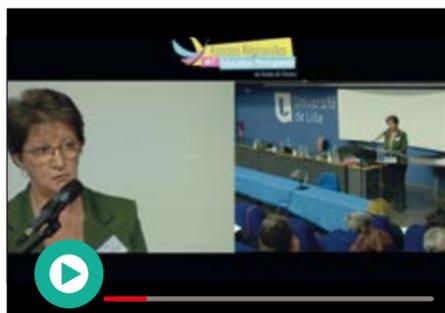
Abonnement 12 mois de date à date + accès aux archives  
du Quotidien de la formation  
Chaque matin à 7 heures, votre lettre numérique  
sur l'actualité de la formation et de l'orientation.

Nouvelle formule!

2 ABONNEMENTS INCONTOURNABLES  
UNE OFFRE PRIVILÉGIÉE  
Bénéficiez  
de 15 %  
de réduction  
sur les  
abonnements



Tarifs et abonnement sur : [boutique.centre-inffo.fr](http://boutique.centre-inffo.fr)  
Contact commercial : Tél.: 01 55 93 91 90  
[contact.commercial@centre-inffo.fr](mailto:contact.commercial@centre-inffo.fr)  
[www.centre-inffo.fr](http://www.centre-inffo.fr)



## SUR LE WEB

### L'innovation en formation : pour quel progrès ?

Assises régionales de l'éducation permanente dans les Hauts-de-France

Annie Jézégou, professeure en sciences de l'éducation de l'Université de Lille, intervient sur la transformation des métiers de la formation, avec en perspective les multiples enjeux de la réforme de la formation professionnelle.

#### + D'INFOS

Sur la WebTV de l'Université de Lille (31 min)  
<https://webtv.univ-lille.fr/video/10694/-18E280399innovation-en-formation-pour-quel-progres->



Gerhard Krauss  
 Presses universitaires de Rennes, 2019. 214 p.

## PUBLICATION

### Tiers-lieux

Travailler et entreprendre sur les territoires : espaces de coworking, fablabs, hacklabs...

Sociologues, géographes, gestionnaires et économistes analysent les tiers-lieux qui s'installent loin des villes, en France, au Canada, en Allemagne ou encore aux États-Unis. Fruits de l'économie numérique et signes d'une mutation sociétale, ils interpellent les décideurs publics territoriaux, posant de nouvelles questions sur les rapports au territoire, à la mobilité et à l'écologie.

#### + D'INFOS

[www.pur-editions.fr/detail.php?idOuv=4910](http://www.pur-editions.fr/detail.php?idOuv=4910)



Philippe Carré  
 Paris : Dunod, 2020. 224 p.

## PUBLICATION

### L'apprenance

Un nouveau rapport au savoir

Philippe Carré, professeur à l'Université de Paris IV-Sorbonne, définit dans cet ouvrage la notion d'"apprenance" avant d'analyser les trois conditions de son essor : comprendre les motivations à apprendre ; développer les compétences d'autoforformation ; déployer une "écologie de l'apprenance".

#### + D'INFOS

[www.dunod.com/sciences-humaines-et-sociales/apprenance-un-nouveau-rapport-au-savoir](http://www.dunod.com/sciences-humaines-et-sociales/apprenance-un-nouveau-rapport-au-savoir)



## SUR LE WEB

### Et si on éradiquait l'illettrisme en France ? DemainTV

En France, 2,5 millions de personnes seraient touchées par l'illettrisme. C'est-à-dire des personnes qui, après avoir été scolarisées en France, n'ont pas acquis une maîtrise suffisante de la lecture, de l'écriture, du calcul, des compétences de base, pour être autonomes dans les situations simples de la vie courante. Explications, avec Hervé Fernandez, directeur de l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI).

#### + D'INFOS

Vidéo (11 min.)  
[www.demain.fr/accueil/a-la-une/et-si-on-eradiquait-lillettrisme-en-france/](http://www.demain.fr/accueil/a-la-une/et-si-on-eradiquait-lillettrisme-en-france/)

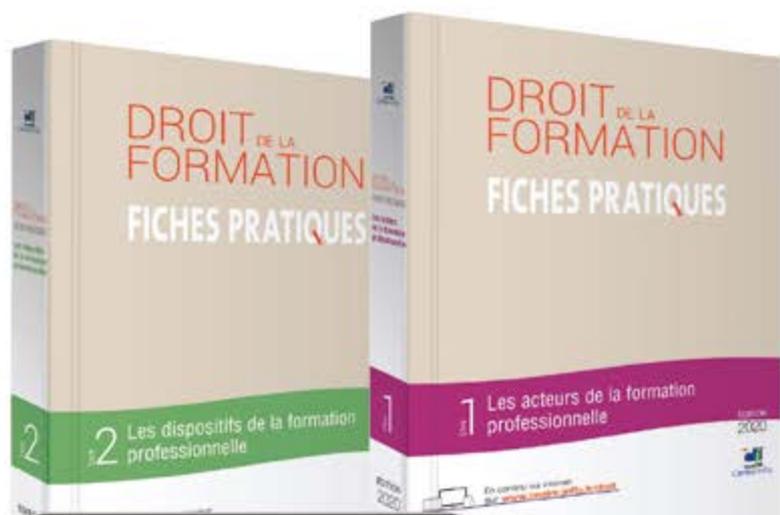
# Glossaire des organismes et institutions

- ▶ **ACI** Atelier et chantier d'insertion
- ▶ **Acsé** Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances
- ▶ **Afpa** Agence pour la formation professionnelle des adultes
- ▶ **Agefiph** Association pour la gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées
- ▶ **Anact** Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
- ▶ **ANLCI** Agence nationale de lutte contre l'illettrisme
- ▶ **Apec** Association pour l'emploi des cadres
- ▶ **APP** Atelier de pédagogie personnalisée
- ▶ **Carif** Centre d'animation, de ressources et d'information sur la formation
- ▶ **CDC** Caisse des dépôts et consignations
- ▶ **CDEI** Commission départementale de l'emploi et de l'insertion
- ▶ **CDIAE** Conseil départemental de l'insertion par l'activité économique
- ▶ **Cedefop** Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
- ▶ **Centre Info** Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente
- ▶ **Cése** Conseil économique, social et environnemental
- ▶ **Cése** Comité économique et social européen
- ▶ **Céser** Conseil économique, social et environnemental régional
- ▶ **CFA** Centre de formation d'apprentis
- ▶ **CIBC** Centre interinstitutionnel de bilan de compétences
- ▶ **CIO** Centre d'information et d'orientation
- ▶ **CNFPT** Centre national de la fonction publique territoriale
- ▶ **COE** Conseil d'orientation pour l'emploi
- ▶ **CPC** Commission professionnelle consultative
- ▶ **CPE** Commission paritaire de l'emploi
- ▶ **CPIR** Commission paritaire interprofessionnelle régionale (aussi appelée Transitions pro)
- ▶ **CPNEFP** Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle
- ▶ **CPRDFOP** Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles
- ▶ **Crefop** Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles
- ▶ **CSFPE** Conseil supérieur de la fonction publique de l'État
- ▶ **CSFPT** Conseil supérieur de la fonction publique territoriale
- ▶ **CUIO** Cellule universitaire d'information et d'orientation
- ▶ **DGAFP** Direction générale de l'administration et de la fonction publique
- ▶ **DGEFP** Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
- ▶ **Directe** Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
- ▶ **EA** Entreprise adaptée
- ▶ **É2C** École de la deuxième chance
- ▶ **EI** Entreprise d'insertion
- ▶ **Épide** Établissement public d'insertion de la défense
- ▶ **Ésat** Établissement et service d'aide par le travail
- ▶ **ETTI** Entreprise de travail temporaire d'insertion
- ▶ **Feader** Fonds européen agricole pour le développement rural
- ▶ **Feder** Fonds européen de développement régional
- ▶ **FEF** Fondation européenne pour la formation
- ▶ **Fej** Fonds d'expérimentation pour la jeunesse
- ▶ **FFP** Fédération de la formation professionnelle
- ▶ **FIPHFP** Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique
- ▶ **FSE** Fonds social européen
- ▶ **Geiq** Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification
- ▶ **GIP** Groupement d'intérêt public
- ▶ **Ladom** L'agence de l'outre-mer pour la mobilité
- ▶ **Miviludes** Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires
- ▶ **MLDS** Mission de lutte contre le décrochage scolaire
- ▶ **Naric** Réseau des centres nationaux de reconnaissance académique des diplômes
- ▶ **Opco** Opérateur de compétences
- ▶ **OPMQ** Observatoire prospectif des métiers et des qualifications
- ▶ **Oref** Observatoire régional de l'emploi et de la formation
- ▶ **PRC** Point relais conseil
- ▶ **RCO** Réseau des Carif-Oref
- ▶ **SD-PFC** Sous-direction des politiques de formation et du contrôle
- ▶ **Sgar** Service général des affaires régionales
- ▶ **SIAE** Structure d'insertion par l'activité économique
- ▶ **SPE** Service public de l'emploi
- ▶ **SPE-R** Service public emploi régional
- ▶ **SPO** Service public de l'orientation
- ▶ **SPOTLV** Service public de l'orientation tout au long de la vie
- ▶ **SPRFP** Service public régional de la formation professionnelle
- ▶ **SPRO** Service public régional de l'orientation
- ▶ **SRC** Service régional du contrôle de la formation continue
- ▶ **Synofdes** Syndicat national des organismes de formation de l'économie sociale
- ▶ **Urssaf** Union de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocation familiale

# DROIT DE LA FORMATION FICHES PRATIQUES

ÉDITION  
2020

**METTRE EN ŒUVRE  
LA RÉFORME  
EN TOUTE SÉCURITÉ**



## **ENTREPRISES**

**Vos obligations, les financements,  
la création d'un CFA interne,  
la certification qualité,  
l'entretien professionnel, le CPF,  
la Pro-A, le plan...**

**LA RÉFÉRENCE  
DES PROFESSIONNELS  
DE LA FORMATION**

**DES OUTILS FONCTIONNELS À JOUR  
DE LA LOI Avenir Professionnel  
ET DE SES DÉCRETS D'APPLICATION**

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

**Abonnez-vous!**



Renseignements et tarifs  
sur la boutique en ligne  
de Centre Inffo : [boutique.centre-inffo.fr](http://boutique.centre-inffo.fr)

Contact commercial : Tél. 01 55 93 91 90  
[contact.commercial@centre-inffo.fr](mailto:contact.commercial@centre-inffo.fr)  
[www.centre-inffo.fr](http://www.centre-inffo.fr)