



# La réforme de la formation professionnelle

---

*De la responsabilité Employeur à la responsabilisation de tous*



# LA RÉFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

*De la responsabilité Employeur à la responsabilisation de tous*

---



**Pavlena DOBREVA**

*Manager*

*Chez ConvictionsRH*



Pavlena dispose de 8 années d'expérience dans le conseil RH : gestion et développement RH, ingénierie de formation, négociation et relations sociales, Droit du travail, SIRH...

Elle est notamment intervenue auprès de PME, de grandes entreprises ou de branches professionnelles, pour les accompagner dans l'optimisation de leurs processus stratégiques et de leurs outils organisationnels et RH, à travers des projets participatifs facilitant la conduite et l'accompagnement du changement.

Parallèlement, elle est chargée de cours au sein du Groupe ESSEC.

# LA RÉFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

## Sommaire de l'atelier

<b>Accueil &amp; Introduction</b>		
<b>I</b>	<b>Séquence 1</b> : Introduction & Quelques éléments clés du contexte	 <b>45 min</b>
<b>II</b>	<b>Séquence 2</b> : Questions/Réponses	 <b>15 min</b>
<b>Travail de réflexion en sous-groupes</b>		
<b>III</b>	<b>Séquence 3</b> : Ateliers thématiques	 <b>45 min</b>
<b>IV</b>	<b>Séquence 4</b> : Retours d'expériences par ConvictionsRH	 <b>30 min</b>
<b>Conclusion</b>		



Lorsque l'on parle de formation professionnelle, quels sont les premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?



### 1 principe structurant

La formation c'est tout au long de la vie professionnelle !



### Une multitude de dispositifs

Une offre globale de dispositifs au service du développement professionnel, du renforcement de l'employabilité et d'adaptation des emplois et des personnes aux évolutions des activités et des métiers.



### Une obligation légale mais aussi morale

Une loi, certes, mais avant tout un contrat moral engageant la fonction RH, la ligne managériale et les collaborateurs dans une relation de développement partenariale



### Une logique d'action

Un objectif de dépasser le stade du constat des besoins pour aller vers des actions concrètes et bâtir une stratégie globale en la matière



# INTRODUCTION & QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

# INTRODUCTION

*Une réforme de la formation, encore ?*



La loi du 14 mars 2014 introduit une série de nouvelles dispositions autour de la formation, du développement des compétences et de la sécurisation des parcours professionnels

## L'entretien professionnel

Le rendez-vous du salarié avec sa montée en compétences. Le manager endosse un rôle de conseiller avec une vision moyen/long terme.



## Le compte personnel de formation (CPF)

Plus qu'un héritier du DIF, le CPF est un accélérateur de montée en compétences. Il est attaché à la personne et non au contrat de travail et suit son détenteur tout au long de sa vie professionnelle.



## Le conseil en évolution Professionnelle (CEP)

Un appui externe (qu'il est possible d'internaliser) pour accompagner le collaborateur dans sa réflexion sur son projet professionnel.



## AUTRES DISPOSITIONS

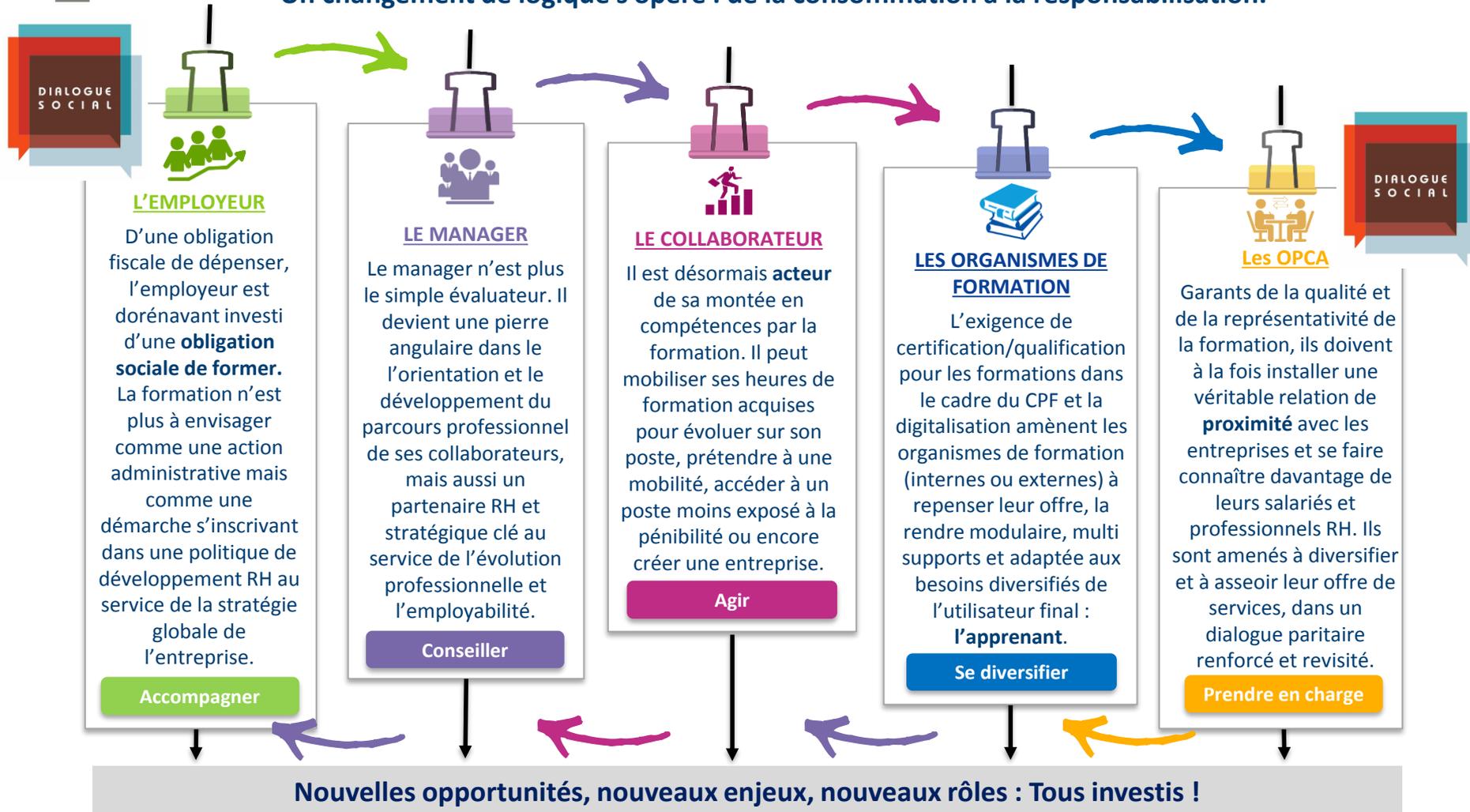
- Meilleur accès à la qualification via les contrats en alternance
- Meilleure accessibilité à la VAE
- Démocratie sociale
- Suppression de l'obligation fiscale de formation



# INTRODUCTION

## La nouvelle donne de la formation professionnelle

La réforme dessine de nouvelles responsabilités pour les différents acteurs et renforce les synergies nécessaires. Un changement de logique s'opère : de la consommation à la responsabilisation.



# INTRODUCTION

*La nouvelle articulation de la formation avec des dispositifs connexes*



La réforme de 2014 et les dispositions relatives à la formation dans les lois Rebsamen et Travail consacrent un principe d'interconnexion de différents dispositifs dont le point focal est la formation.

## COMPTE PERSONNEL D'ACTIVITÉ (CPA)

### COMPTE PERSONNEL DE FORMATION

- Alimenté annuellement, il peut être amendé par l'employeur, l'OPCA, Pôle Emploi, etc.
- Le salarié/le demandeur d'emploi a **une grande latitude** dans l'utilisation de son CPF
- Le CPF peut être mobilisé pour couvrir des actions de formation au titre des autres comptes que regroupe le CPA.

### COMPTE PERSONNEL DE PRÉVENTION DE LA PÉNIBILITÉ

- Alimenté trimestriellement pour les salariés exposés à un ou plusieurs facteurs de pénibilité, ce compte permet de cumuler des points convertibles – notamment **en heures de formation dans le cadre du CPF** afin d'accéder à un poste moins exposé à la pénibilité.

### COMPTE D'ENGAGEMENT CITOYEN

- Ce compte permet à son bénéficiaire de valoriser ses activités bénévoles ou de volontariat à hauteur de 20h/an et par activité, les heures ainsi acquises peuvent être mobilisées pour des **formations au titre du CPF**.

La formation est au cœur de plusieurs dispositifs interconnectés et adressant les mêmes objectifs : renforcer l'employabilité des travailleurs, valoriser leur engagement et favoriser leur développement professionnel. Progressivement une logique d'offre de valeur et de services est recherchée pour sortir de la superposition administrative et légale des différents dispositifs de formation.

# INTRODUCTION

## Une réforme porteuse de renouveau pour la fonction RH

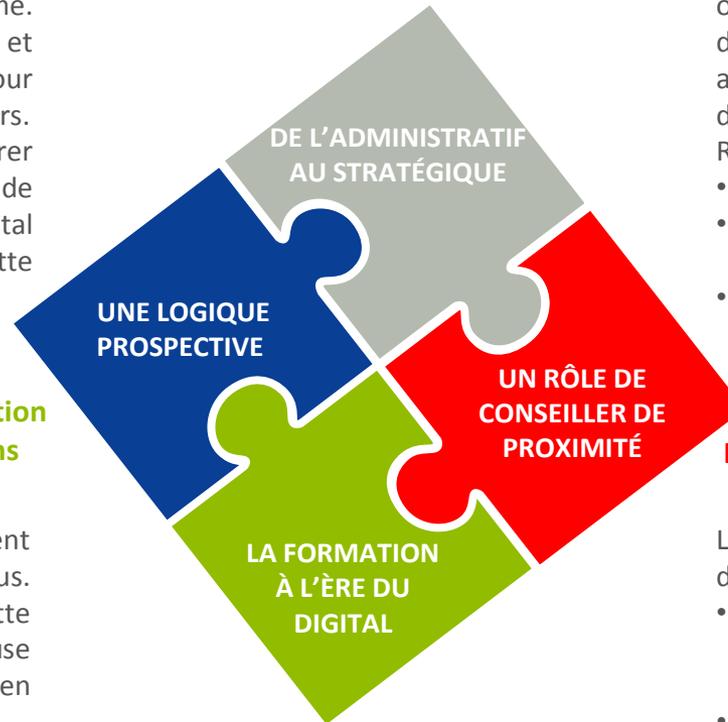
### Inscrire la formation dans une logique prévisionnelle voire prospective

Le CPF a vocation à incarner une nouvelle approche de la formation pour le salarié, davantage inscrite sur le moyen/long terme. Elle devient donc un outil de choix puissant et un levier de changement moteur pour s'adapter aux évolutions rapides des métiers. La fonction RH a ainsi tout intérêt à intégrer cette nouvelle vision dans sa politique de fidélisation et de développement du capital humain. La démarche GPEC prend, dans cette configuration, tout son sens.

### Éprouver les nouveaux modes de formation et accompagner les collaborateurs dans l'appropriation de la formation 2.0

Les nouveaux modes de formation ouvrent un nouveau champ des possibles pour tous. La fonction RH est l'ambassadeur de cette nouvelle culture : elle s'en empare, la diffuse et expérimente des formats inédits en interne.

Avec l'arrivée des modes digitaux de formation, le collaborateur doit « apprendre à apprendre », il s'appuiera sur la fonction RH qui lui apportera conseil et expertise en la matière.



### Sortir de la gestion administrative et épouser une logique de stratégie de formation

La réforme ouvre la possibilité de placer la formation au cœur de la politique RH, avec pour objectif de maîtriser les enjeux et fondamentaux d'un management global par les compétences, adapté aux évolutions constantes des activités et des métiers. La formation devient ainsi un levier RH stratégique pour :

- Faire évoluer les pratiques professionnelles
- Optimiser et fluidifier les processus RH et managériaux
- Renforcer l'engagement de tous en faveur de l'employabilité et le développement des compétences individuelles et collectives

### Incarner le point de synchronisation entre le capital humain et les enjeux stratégiques

La formation dans sa mission de support et d'adaptabilité mobilise dès lors :

- **Les strates de gouvernance** pour faire se rencontrer la stratégie de l'entreprise et ses forces vives
- **La ligne managériale** pour une meilleure anticipation des besoins et souhaits de formation
- **Les collaborateurs** pour un appui au quotidien et un accompagnement de proximité visant une montée en compétences effective.



# RETOURS D'EXPÉRIENCES SUR LA RÉFORME DE LA FORMATION

# RETOURS D'EXPÉRIENCES SUR LES MESURES PHARE DE LA RÉFORME

*Comment s'emparer de la nouvelle donne de la formation ?*



**1**



Favoriser une plus grande interaction avec d'autres **acteurs du développement du capital humain** pour inscrire la formation dans une démarche globale :

- Les universités d'entreprise
- Les observatoires des métiers

**ELARGIR**



**2**



Déployer une **politique active** autour des nouveaux dispositifs :

- Communiquer autour du dispositif
- Établir des catalogues de formations éligibles au CPF

**STRUCTURER**



**3**

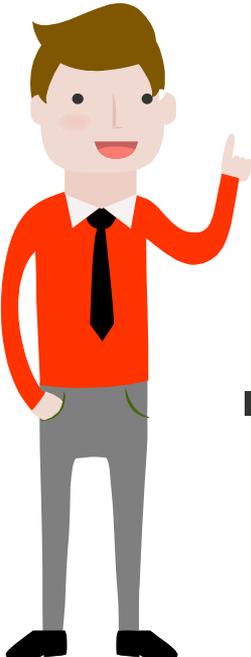


Envisager la formation non comme un acte individuel mais comme démarche partenariale entre le salarié, le manager et la fonction RH.  
Le support de cette relation de partenariat est alors **l'entretien professionnel**

**TRANSFORMER**

# RETOURS D'EXPÉRIENCES SUR LES MESURES PHARE DE LA RÉFORME

*Une opportunité pour internaliser le rôle de conseiller et de formateur interne*

- 
- **Projet** : Refonte des parcours de formation
  - **Entreprise** : Société d'assurances
  - **Effectif** : 340 salariés
  - **Année** : 2013-2014 (entreprise précurseur de la démarche prônée par les dernières réformes)

## Enjeux & Objectifs

- Inscrire la politique de formation et son pilotage dans la stratégie globale de l'entreprise
- Faire de la politique de formation et de ses différents dispositifs la clé de voûte de la stratégie de gestion et de développement RH

## Résultats attendus

- Identification des modules de formation internes et externes pour l'ensemble des emplois de l'entreprise
- Formalisation des parcours de formation au regard des parcours d'évolution professionnelle proposés par l'entreprise
- Ingénierie pédagogique de l'ensemble des modules de formation dits « stratégiques » pour le développement de l'entreprise et son capital humain

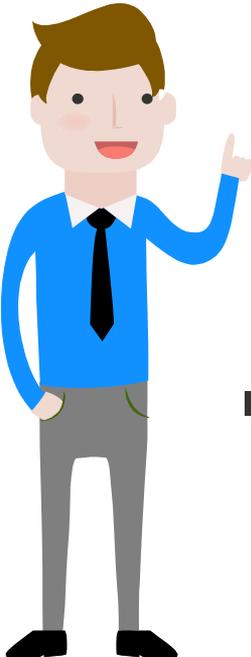
## Actions engagées

- Audit des compétences d'avenir, des processus de formation existants et des offres internes et externes actuellement en vigueur
- Elaboration d'un nouveau processus de formation (parcours, passerelles, prestataires...)
- Mise en place d'une cartographie de modules de formation propres à l'entreprise et ingénierie pédagogique d'une large partie de ceux-ci
- Identification des dispositifs (CIF, DIF...) et des moyens de formation (digitaux ou pas) les plus adaptés à la mise en place de chaque module



# RETOURS D'EXPÉRIENCES SUR LES MESURES PHARE DE LA RÉFORME

*Une opportunité pour renforcer la cohérence des formations proposées au sein du Groupe*

- 
- **Projets** : Mettre en place des outils de gestion de la formation
  - **Entreprises** : Constructeur automobile (1) et Groupe d'électronique (2)
  - **Effectifs** : 120 000 (1) ; 65 000 (2)
  - **Année** : 2013 (1) ; 2016-en cours (2)

## Enjeux & Objectifs

- S'assurer de la cohérence et de l'harmonisation des formations aux métiers du Groupe
- Garantir une harmonisation de l'accompagnement des collaborateurs sur les éléments structurants pour l'entreprise, dans un contexte d'entreprise multi-sites en France et à l'international

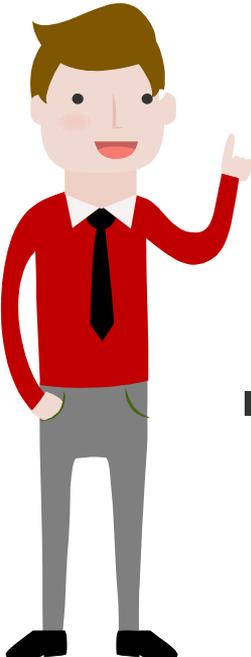
## Résultats attendus

- Créer un organisme qui identifie, qualifie, structure, élabore, produit et dispense des formations en fonction des enjeux stratégiques de l'entreprise et les distribue à l'ensemble de la population
- Fixer le mode de fonctionnement :
  - des domaines partagés avec l'ensemble des responsables formation locaux
  - des formations de l'Université obligatoires pour les populations concernées ; d'autres laissées à la main du local car elles nécessitent une adaptation ou un organisme local
  - Un fonctionnement de l'Université comme un organisme de formation classique, dédié à l'entreprise
- Définir une organisation à la répartition des rôles clarifiée :
  - des chargés de formation, en lien très fort avec le terrain ; ils connaissent les métiers, les enjeux et les besoins opérationnels
  - des ingénieurs pédagogiques pour assurer la création des modules de formation
- Offrir, grâce à l'expertise en matière de création pédagogique, des services dans le cadre de projets de transformation des Directions, en aidant les responsables de projets à mieux qualifier, calibrer et mettre en œuvre les actions de formation liées aux changements qu'imposent leurs projets et sur des supports très variés, accessibles et mobiles



# RETOURS D'EXPÉRIENCES SUR LES MESURES PHARE DE LA RÉFORME

*Une opportunité pour renforcer le rôle managérial et redynamiser l'Observatoire des Métiers*

- 
- **Projet** : Mise en place des évolutions liées à la réforme de 2014, en particulier l'évaluation des impacts et la mise en place du CPF et de l'entretien professionnel
  - **Entreprise** : Banque
  - **Effectif** : 150 000
  - **Année** : 2014/2015

## Enjeux & Objectifs

- Accompagner les fortes évolutions des métiers de la Banque, en lien notamment avec la digitalisation et la transformation, voire la disparition de certains métiers historiques
- Réaffirmer le rôle de chaque acteur (collaborateur, manager et RH de proximité) dans l'identification et la mise en œuvre des actions de développement et, en particulier, des actions de formation

## Résultats attendus

- Permettre aux managers et aux collaborateurs d'aborder avec une meilleure maîtrise la notion de projet professionnel et les actions d'accompagnement potentielles
- Rassurer les managers et mieux les outiller sur la gestion opérationnelles des impacts de l'évolution des métiers de la banque

## Actions engagées

- Identification des impacts de l'obligation de mettre en place un entretien professionnel distinct de l'entretien d'évaluation sur les pratiques en cours, le processus en place et le calendrier RH
- Définition d'une trame d'entretien simple pour limiter les contraintes en termes de formalisation et concentrer l'entretien sur l'échange avec le collaborateur
- Clarification et communication sur le rôle du RH de proximité dans l'accompagnement des managers (rôle réaffirmé de développement des compétences de leurs équipes) et dans l'accompagnement des collaborateurs dans leurs parcours professionnels
- Communication et mise en valeur des travaux de l'observatoire des métiers interne (cartographie des métiers, définition des métiers, parcours d'évolution)



# RETOURS D'EXPÉRIENCES SUR LES MESURES PHARE DE LA RÉFORME

*Une opportunité pour professionnaliser et responsabiliser le management*

- **Dispositif** : Appui Conseil, mis en place par l'OPCA et la DIRRECTE

*ConvictionsRH fait partie des cabinets habilités*

- **Cible** : PME
- **Entreprise** : Salons de coiffure

## Enjeux & Objectifs

- Comprendre, préparer et mener à bien les entretiens professionnels
- Equilibrer la posture managériale entre entretiens formalisés (annuel, pro) et communication en continue
- Outiller les managers en termes de gestion des hommes et des activités, conduire le changement : conditions de travail, motivation, performance...
- Armer le management en matière d'évaluation et de développement des collaborateurs et de leurs parcours professionnels

## Résultats attendus

- Former la ligne managériale à la mise en place des entretiens professionnels et à la gestion du suivi au quotidien
- Former la ligne managériale au rôle et à la posture de management situationnel
- Former la ligne managériale à la gestion des compétences : évaluation, formation, suivi et accompagnement des carrières
- Accompagner les managers dans l'appropriation des sujets et les épauler dans leur déploiement sur le terrain

## Actions engagées

- **3 journées de formation** des Directeurs de salon et leurs assistants managers
- **Accompagnement des salons sur le terrain** en fonction des problématiques spécifiques rencontrées



# RETOURS D'EXPÉRIENCES SUR LES MESURES PHARE DE LA RÉFORME

*Une opportunité pour renforcer le dialogue de branche et jouer un rôle actif dans la professionnalisation des entreprises*

- **Projet :** Négociation de la Branche de la liste des formations éligibles au CPF
- **Projet:** Dispositif d'appui Conseil, mis en place par l'OPCA à destination des PME de la Branche, de moins de 250 salariés

*ConvictionsRH fait partie des cabinets habilités*

## PROJET # LISTE DES FORMATIONS ÉLIGIBLES AU CPF

### Enjeux & Objectifs

- Mesurer l'évolution des métiers et identifier les besoins en formation, actuels et de demain, dans une logique prévisionnelle (en lien avec l'Observatoire de la Branche)

### Résultats attendus

- Lister les formations éligibles au CPF, représentatives pour l'ensemble des entreprises de la Branche (secteurs et tailles très différents)

### Actions engagées

- Travail de recueil et de définition des besoins pendant 3 mois
- Négociation avec les partenaires sociaux pendant plus de 3 mois

## PROJET # ACCOMPAGNEMENT DES PME DE LA BRANCHE

### Enjeux & Objectifs

- Mettre à disposition des entreprises un catalogue de formations, en accord avec leurs besoins et éligible aux différents dispositifs prévus par les lois successives
- Accompagner les entreprises dans leur professionnalisation RH, notamment dans la montée en compétences sur les sujets clés des dernières réformes

### Résultats attendus

- Un taux de recours aux formations proposées par la Branche, multiplié par 2 et un recours renforcé aux dispositifs légaux prévus par les différentes réformes

### Actions engagées depuis 2014

- Habilitation de plus de 30 cabinets de conseil pour accompagner les PME, sur les 8 antennes régionales de l'OPCA
- 627 PME accompagnées entre 2014 et 2016, cible de 5 PME par région/an/prestataire pour la période 2017





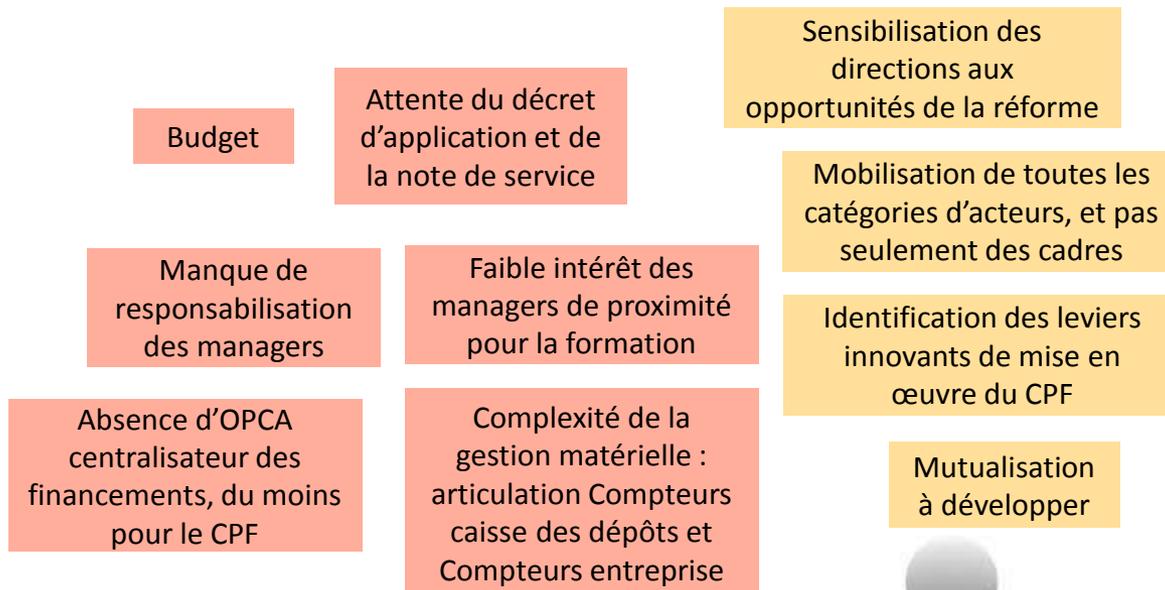
### TROIS THÈMES DE RÉFLEXION :

1. *Quels vous semblent être aujourd'hui vos points forts pour déployer une politique globale de formation en accord avec les principes de la réforme tels que transposés à la fonction publique ? Identifiez-vous des freins particuliers à ce sujet ?*
2. *Quelles sont, dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle, les évolutions de pratiques initiées et les initiatives envisagées ? Quelle implication des managers et des collaborateurs ?*
3. *Quelle est la part du digital dans vos pratiques de formation actuellement en vigueur ? Quelles priorités retenir en termes d'actions à mener et de moyens à mobiliser ?*

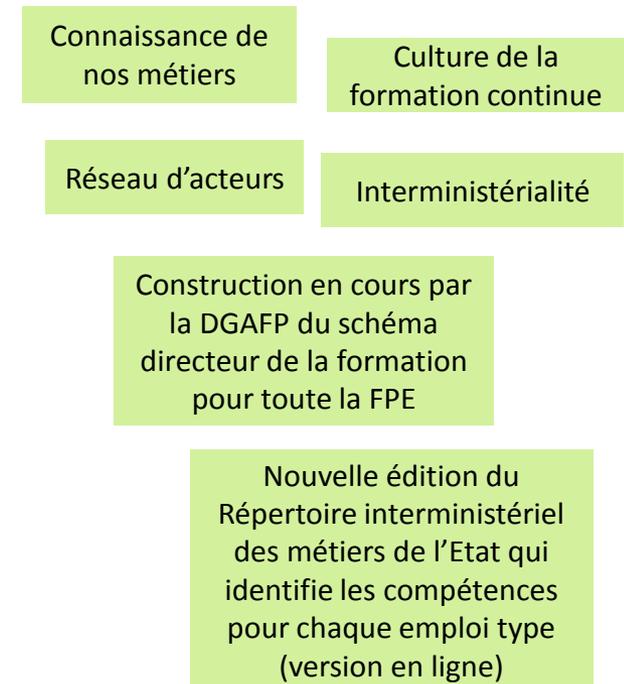


**Quels vous semblent être aujourd'hui vos points forts pour déployer une politique globale de formation en accord avec les principes de la réforme tels que transposés à la fonction publique ?  
Identifiez-vous des freins particuliers à ce sujet ?**

### FREINS



### POINTS FORTS





**Quelles sont, dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle, les évolutions de pratiques initiées et les initiatives envisagées ?**



Faire de la formation un outil d'accompagnement du changement

Profiter des dispositifs des réformes (CEP, CPF...) pour assurer la transition professionnelle face aux réorganisations.

Dresser un bilan des forces et faiblesses de l'utilisation du DIF pour capitaliser dessus et initier le CPF sur la base des bonnes pratiques

Identifier les leviers de régulation des demandes pour assurer un traitement égalitaire dans le cadre du CPF

Initier l'utilisation du tout numérique, du laboratoire d'apprentissage



### Quelle implication des managers et des collaborateurs ?



#### MANAGERS

L'implication des managers de proximité est difficile car ils sont noyés par leur cœur de métier les demandes du cabinet du ministre

Impliquer les managers en dynamisant la partie « formation » dans l'entretien. Profiter pour les sensibiliser sur le sujet

Former les managers à la préparation et au déroulement d'un entretien professionnel constructif et objectif

Travailler avec les managers, dans la logique de la GPEC, sur l'évolution des métiers et les besoins de demain. Comment faire de la formation une réponse anticipée à moyen terme !



#### COLLABORATEURS

Questionner l'utilité réelle de la formation pour les agents, en profitant des nouvelles réformes

Déterminer le niveau d'implication des agents dépendra de la volonté de chaque ministère et du degré de maturité de chacun sur l'importance de ce sujet, sur le plan de la gestion des hommes





**Quelle est la part du digital dans vos pratiques de formation actuellement en vigueur ?  
Quelles priorités retenir en termes d'actions à mener et de moyens à mobiliser ?**

Le digital est un moyen et pas une fin en soi

Renforcer la compétence RH en terme de digital

Réfléchir à l'adaptation des équipements et des locaux pour une utilisation du digital par les agents en open space

Réfléchir en amont, avec l'agent, sur son parcours et ne pas traiter le sujet au fil de l'eau

Informier, Sensibiliser, Convaincre les agents

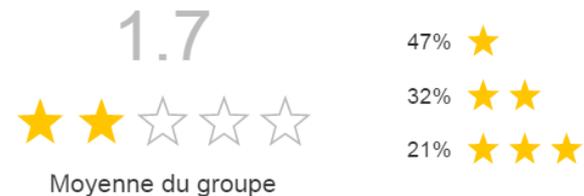
Equiper la fonction RH en SIRH et trouver des moyens de contournement du problème de sécurité lié à l'accès à certains sites et supports en ligne

Définir et équilibrer la répartition entre modalités de formation digitales et en présentiel

Mesurer le temps « caché » que l'utilisation du digital implique



Quelle est la part du digital dans vos pratiques de formation actuellement en vigueur ?





## CONCLUSION

## KLAXOON

 10 activités  
5 complétées

 17 messages  
 6 likes

 31 participants

## POUR NE PAS CONCLURE

### Quelques chiffres clés sur le CPF, mesure phare de la réforme

---



Selon le baromètre de la CEGOS, en mai 2016, seuls **23 %** des salariés interrogés pensent que le CPF contribuera « *très certainement* » au maintien de l'employabilité des plus fragiles d'entre eux dans leur entreprise et qu'il sera un levier de qualification (versus respectivement **37 % et 42 %** des DRH responsables de formation).

En août 2016, seuls **3,3 millions** de comptes ont été activés pour plus de 16 millions de salariés.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, **39%** des dossiers CPF validés ou clos l'ont été par les salariés (en hausse constante), contre **61%** par les demandeurs d'emploi

La première source d'information des salariés sur le CPF reste les médias (**77 %**), très loin devant l'entreprise elle-même.

## POUR NE PAS CONCLURE

### Quelques chiffres clés sur la digitalisation de la formation

**84%**

des DRH-RF pensent que la formation dans leur entreprise va **vers plus de digitalisation**



Pour **62%**

la **digitalisation** de la formation est d'abord un moyen de **limiter les coûts de formation**

**73%** en France

**44%**

pensent que c'est un moyen d'**individualiser les parcours de formation**

**51%** en France

**87%**

des salariés européens ont suivi des formations **en salle et en groupe**

**49%**

ont suivi des formations **à distance**

## PODIUM DES FORMATIONS À DISTANCE



\* MOOC - Massive Online Open Course : cours en ligne ouvert à tous.

\*\* SPOC - Small Private Online Course : cours en ligne restreint à un nombre d'accès limité.

\*\*\* COOC - Corporate Online Open Course : cours en ligne d'une entreprise destiné à ses clients et collaborateurs.



# Merci à vous tous !!!

## Quel est votre feedback sur cet atelier ?

- 

Quels sont les sujets sur lesquels vous avez le plus appris lors de cet atelier ?
- 

Cet atelier vous serait-il utile par la suite ?
- 

Cet atelier vous a-t-il donné des idées nouvelles pour la suite ?
- 

Quel est votre degré global de satisfaction de cet atelier ?
- 

Avez-vous des recommandations pour améliorer nos prochains ateliers ?





# Annexes

---

# LES RÉFORMES DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

*Quelques articles by ConvictionsRH*

---



Fond documentaire de l'atelier sur la formation professionnelle – avril 2017



Fond  
documentaire



[Réforme de la formation professionnelle : où en est-on ? – mai 2016](#)



[Formation professionnelle : une réforme, des impacts – Avril 2015](#)



[Réforme de la formation professionnelle : l'avis des médias RH – mars 2014](#)

# LES RÉFORMES DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

*Sources institutionnelles & Presse spécialisée & Infographies*

---

## Sources institutionnelles

-  [Guide de la réforme de la formation professionnelle, publié par le Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social – novembre 2014](#)
-  [Le Conseil en Evolution Professionnelle](#)
-  [Le Compte Personnel d'Activité](#)

## Presse spécialisée & Infographies

-  [Formation des salariés : ce qui a changé au 1<sup>er</sup> janvier 2017 – Blog Emploi – février 2017](#)
-  [Formation professionnelle : quand le digital change la donne – Digital Academy – mars 2016](#)
-  [Les chiffres clés du digital \(baromètre\) – CEGOS - 2015](#)
-  [Réussir l'introduction du digital dans une démarche globale de formation \(livre blanc\) – DEMOS – septembre 2014](#)
-  [Réforme de la formation professionnelle, qui sont les gagnants ? - Talentsoft - janvier 2014](#)



[Créer son MOOC d'entreprise, gadget ou bonne idée ? - ConvictionsRH – juillet 2015](#)



[3 minutes pour comprendre le CPF – Blog Emploi – décembre 2014](#)

# LA GESTION DE LA FORMATION VIA LE SIRH

Panorama des solutions SIRH du marché

la page de téléchargement sur le site de ConvictionsRH

