

P.04

*L'événement*

RÉGLEMENTATION :  
CE QUI CHANGE  
EN 2016

P.26

*Vu d'ailleurs*

PORTO : UNE CITÉ  
DES MÉTIERS  
SOUTENUE PAR LA VILLE

P.32

*Portrait*

ROGER SERRE, INCUBATEUR  
DE RESSOURCES HUMAINES  
DEPUIS QUARANTE ANS

INFFO FORMATION

# INFFO FORMATION

Le magazine des acteurs de la formation professionnelle N° 891 • Du 1<sup>er</sup> au 14 janvier 2016 [www.centre-info.fr](http://www.centre-info.fr)



P.11

*À la une*

## QUAND LA FORMATION SE MET EN SCÈNE

© Gabriel de la Chapelle

# COMPTEZ SUR UN ALLIÉ POUR VOS RECRUTEMENTS

DES CONSEILLERS SPÉCIALISÉS  
« ENTREPRISES » SONT FORMÉS POUR RÉPONDRE  
TOUJOURS MIEUX AUX BESOINS DES EMPLOYEURS.



AGIR POUR VOUS,

AVEC VOUS.



## Sommaire



P.4



P.8



P.12



P.21



P.26



P.32

p. 4 **L'événement**  
Ce qui change en 2016

p. 6 **L'essentiel**

p. 11 **À la une**  
Quand la formation se met en scène

p. 17 **Guide pro**

**Expertise**

Le formateur bénévole : attention  
au risque de salariat déguisé

**Savoir-agir**

Réduire le stress et les mauvaises  
postures : la méthode Alexander

**Législation**

Service militaire adapté : un dispositif  
de formation et d'insertion des jeunes  
Ultramarins

p. 21 **Acteurs**

p. 26 **Vu d'ailleurs**

Porto : une Cité des métiers soutenue  
par la ville

p. 28 **L'interview**

Hélène Garner, directrice de département  
chez France Stratégie

p. 30 **Stratégie**

L'évaluation des actions de formation...  
par leurs bénéficiaires

p. 32 **Portrait**

Roger Serre, incubateur de ressources  
humaines depuis quarante ans

p. 34 **Lu, vu, entendu**

## En deux MOTS

### Théâtre

Qui a dit que la formation professionnelle devait nécessairement rimer avec austérité, voire ennui ? Nos articles à la une (pages 11 à 16) montrent que le théâtre, qu'il soit improvisé ou mûrement réfléchi, est une méthode de formation à la fois ludique et efficace. Ainsi, la compagnie Théâtre à la carte, créée en 1992, intervient dans les entreprises sur des problématiques sociales (intégration du handicap, risques psychosociaux...), et managériales (conduite du changement). "Nos interventions consistent alors, à partir de ces thèmes, à sensibiliser les salariés et à mettre en place une démarche de formation", précise la responsable de la communication de Théâtre à la carte, Juliette Baud.

### Porto

Exemplaire, la Cité des métiers de Porto l'est par son ouverture à son environnement et sa capacité à s'adresser à différents profils de personnes (voir notre article pages 26-27). Plutôt jeune (la petite trentaine), le public est majoritairement composé de femmes (60 %) et révèle une forte proportion de demandeurs d'emploi. "Nous cherchons à maintenir un lien fort avec les écoles, les entreprises, et des experts afin d'être en mesure de définir des stratégies et des activités qui répondent aux besoins du public et du marché du travail local", explique Carolina Ferreira, conseillère à la Cité des métiers de Porto.

La rédaction

à suivre...



Retrouvez sur  
[www.actualite-de-la-formation.fr](http://www.actualite-de-la-formation.fr)  
ce numéro téléchargeable  
et les documents-clés



**INFFO  
FORMATION**

est une publication bimensuelle de Centre Inffo • 4, av. du Stade-de-France, 93218 Saint-Denis-La Plaine cedex  
• [www.centre-info.fr](http://www.centre-info.fr) • 01 55 93 91 91 • [redaction.quotidien@centre-info.fr](mailto:redaction.quotidien@centre-info.fr) • **Directeur de la publication** : Julien Nizri  
• **Rédacteur en chef** : David Garcia • **Rédacteur en chef adjoint** : François Boltz • **Rédactrice-graphiste** : Sandy Brunel  
• **Rédacteurs** : Benjamin d'Alguerre, Knock Billy, Célia Coste, Nicolas Deguerry, Béatrice Delamer, Philippe Grandin,  
Cédric Morin • **Rédacteur-réviseur** : Abdoulaye Faye • **Documentation** : Christelle Monneret • **Service commercial** :  
Guillaume Fournier • **Commission paritaire** : n° 1217 G 82527 • **ISSN** : 2103-3390 • **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

# CE QUI CHANGE EN 2016

Habilitation d'Opca à collecter la taxe d'apprentissage, obligation d'organiser un entretien professionnel pour chaque salarié, fin de la déclaration 2483. Tour d'horizon des principaux changements juridiques pour 2016, en matière de formation professionnelle.

Par David Garcia, avec Fouzi Féthi, Valérie Michelet et Romain Pigeaud



#### L'IMAGE

Myriam El Khomri, ministre du Travail, et Robert Batinder, président de la Commission chargée de définir les principes fondamentaux du droit du travail, lors de l'installation de cette dernière, le 24 novembre 2015.

Le 1<sup>er</sup> décembre, paraissent au *Journal officiel* 19 arrêtés du 23 novembre 2015, portant l'habilitation d'autant d'Opca à collecter, à compter du 1<sup>er</sup> janvier, les versements des entreprises donnant lieu à l'exonération de la taxe d'apprentissage. Ils les reverseront aux établissements autorisés à les recevoir. Il s'agit du Fafih (hôtellerie restauration),

du Fafsea (agriculture), d'Opcaim (métallurgie), d'Opcalia (interprofessionnel et multibranches), d'Opca Transports et services, d'Agfos-PME (interprofessionnel et multibranches), de l'Afdas (spectacle, audiovisuel, publicité, loisirs, presse, etc.), de l'Anfa (services automobiles), du Forco (commerce et distribution), d'Opcalim (industrie alimentaire, coopération agricole et alimentation en détail), d'Uniformalion (économie so-



## Possibilités d'abondements correctifs au compte personnel de formation

ciale), de Constructys (bâtiment), du Fafiec (numérique, ingénierie, conseil et études), d'Opca 3+ (ameublement, bois, matériaux de construction), d'Opcaaba (banques, assurances, mutuelles), d'Opca Défi (industries chimiques), du Faf-TT (travail temporaire), d'Intergros (commerce de gros et international) et de l'Opca PL (professions libérales).

#### Entretien professionnel : avant le 7 mars

Pour les salariés embauchés avant le 7 mars 2014 (c'est-à-dire le lendemain de la date de publication au *Journal officiel* de la loi du 5 mars 2014), les entretiens professionnels doivent avoir lieu au cours de l'année 2016, et avant le 7 mars.

Pour rappel, toutes les entreprises, quel que soit leur effectif, doivent désormais mettre en place un entretien professionnel avec chacun de



Lors de la réunion d'étape pour la mobilisation sur l'apprentissage avec les partenaires sociaux, au ministère du Travail le 7 mai 2015.

professionnelle : avoir suivi au moins une action de formation ; avoir acquis des éléments de certification ; avoir bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle. Cet "abondement correctif" fera donc l'objet d'une inscription sur le CPF à raison de 100 heures s'il s'agit d'un salarié à temps complet, ou de 130 heures s'il s'agit d'un salarié à temps partiel.

#### Comment déclarer son obligation fiscale

La suppression de la déclaration fiscale n° 2483 ne signifie pas pour autant que les entreprises ne sont plus assujetties à une obligation (de nature fiscale) de financer la formation. C'est ce que précise une instruction fiscale datée du 7 octobre 2015, qui explique comment identifier les entreprises assujetties.

Cela passe par la DADS (déclaration annuelle de données sociales). L'entreprise doit déclarer sa qualité d'assujettie ainsi que l'assiette de la taxe (qui correspond à la masse salariale) au titre des rémunérations versées durant l'année civile précédant la date de dépôt de la DADS. Cette déclaration (portant sur les salaires versés en 2015) doit être transmise avant le 31 janvier 2016.

Les employeurs qui ne sont pas tenus au dépôt d'une DADS doivent déposer le formulaire n° 2460. Cette instruction généralise ainsi ce qui se pratique déjà pour les entreprises de moins de 10 salariés depuis 2008, date de la suppression de la 2486. ●



#### + D'INFOS

LES FICHES PRATIQUES DE LA FORMATION CONTINUE, ÉDITION 2016

[www.droit-de-la-formation.fr](http://www.droit-de-la-formation.fr)

leurs salariés. Il s'agit de tous les salariés sans exception, peu importe la durée et le type de contrat de travail qui les lie avec l'entreprise. Tous les six ans de présence continue du salarié dans l'entreprise, l'entretien professionnel est l'occasion d'établir le bilan de son parcours professionnel.

Chaque salarié d'une entreprise d'au moins 50 salariés bénéficiera systématiquement d'un "abondement correctif" de son compte personnel de formation s'il n'a pas, dans les six années précédentes, bénéficié de l'entretien professionnel ni de deux des trois mesures établissant que l'employeur lui offre des perspectives d'évolution



## Euro 2016 de football MOBILISATION ET FORMATION DE 94 000 SALARIÉS ET BÉNÉVOLES

Un accord-cadre national de partenariat pour l'Euro 2016 de football a été paraphé le 8 décembre par Myriam El Khomri, ministre du Travail,

Thierry Braillard, secrétaire d'État aux Sports, et 17 autres signataires : Pôle emploi, l'Association des Régions de France, les représentants des Missions locales, le réseau Cap emploi, l'Alliance Villes Emploi et les Opcva de la sécurité privée, du tourisme, de la restauration, de l'hôtellerie, des transports, du travail temporaire, etc.

L'Euro 2016 requiert, a indiqué l'UEFA (fédération européenne de football), la mobilisation de 94 000 salariés et bénévoles. La convention vise des



Lors de la signature de la convention-cadre, le 8 décembre dernier.

publics prioritaires : les plus éloignés de l'emploi, notamment les jeunes, les habitants des quartiers prioritaires (neuf stades sur dix où auront lieu la compétition sont situés à moins de 100 mètres d'un quartier de la politique de la ville), les femmes, les personnes en situation de handicap. Les signataires s'engagent à rapprocher les offres d'emploi proposées et les publics visés

et à mettre en place, autant que de besoin, des dispositifs de formation. "L'Euro 2016, c'est l'occasion d'une mobilisation des citoyens qui font bloc derrière leur équipe, et je le souhaite, une mobilisation très forte pour l'emploi", a déclaré Myriam El Khomri, ministre du Travail.

**+ D'INFOS**  
<http://travail-emploi.gouv.fr>

## CADRE SOUHAITANT ÉVOLUER CHERCHE UNE FORMATION EN ACCORD AVEC SES PROJETS.

**SOLUTION FORMATION** est un service de l'Apec. Avec un consultant, vous travaillez sur la mise en œuvre de votre projet de formation. Nos consultants vous accompagnent et vous conseillent pour vous aider à préparer et à anticiper votre évolution professionnelle. Plus d'informations sur [apec.fr](http://apec.fr)

Apec. Prenez rendez-vous avec l'avenir.



## Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle CARINE CHEVRIER, NOUVELLE DGEFP



Carine Chevrier a été nommée le 16 décembre en conseil des ministres déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP). Elle prend ses fonctions ce

5 janvier. Carine Chevrier était directrice des finances et du patrimoine à l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris, après avoir été directrice générale adjointe à Pôle emploi.

**+ D'INFOS**  
<http://travail-emploi.gouv.fr>

**73 %**

des salariés occupent un poste différent de celui auquel leurs études les destinaient. (sondage Vivastreet)

**14 %**

des jeunes diplômés de bac + 5 ont changé de carrière deux ans seulement après l'obtention de leur diplôme.



**MICHÈLE TALLARD**

prend le 6 janvier la présidence du CNEFP (Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle). Elle succède à Sandra Enlart, directrice générale d'Entreprise & Personnel, au terme de ses deux mandats (2011-2015). Michèle Tallard est sociologue et chercheuse au CNRS-Irisso, Université Paris-Dauphine.

## Certification CléA LANCEMENT DE LA CAMPAGNE D'INFORMATION

Le Copanef vient de lancer une campagne complète d'information sur le certificat CléA, "expression concrète et opérationnelle" du socle de connaissances et de compétences professionnelles.

Le site Certificat-clea.fr sera officiellement lancé le 21 janvier. Le Copanef (Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation) est l'organisme garant de cette certification créée le 29 septembre 2015. CléA concerne prioritairement quelque 3 à 4 millions d'actifs, salariés ou demandeurs d'emploi peu qualifiés. Il s'agit d'une offre de formation personnalisée, précédée et accompagnée par une évaluation qui

balaie sept domaines de connaissances et de compétences. À savoir : s'exprimer en français ; calculer et raisonner ; utiliser un ordinateur ; respecter les règles et travailler en équipe ; travailler seul et prendre des initiatives ; avoir l'envie d'apprendre ; maîtriser les règles de base (hygiène, sécurité, environnement).

**+ D'INFOS**  
[www.fpspp.org](http://www.fpspp.org)

Une brochure de seize pages a été réalisée à l'attention des prescripteurs (employeurs, responsables des ressources humaines, conseillers en évolution professionnelle). S'y ajoutent un dépliant pour les demandeurs d'emploi, un autre pour les salariés, une affichette

CLÉA socle de connaissances et compétences professionnelles

**VOUS ÊTES PRO ?  
FAITES-LE SAVOIR !**

**Copanef**

INFORMATION AUX DEMANDEURS D'EMPLOI [www.certificat-clea.fr](http://www.certificat-clea.fr)

de promotion pour tous les bénéficiaires potentiels. Également téléchargeables en PDF, le référentiel officiel du CléA pour une connaissance précise du contenu, et les contacts des réseaux nationaux aujourd'hui habilités par le Copanef pour délivrer cette certification.



## Agence universitaire de la Francophonie 800 ÉTABLISSEMENTS SUR LES CINQ CONTINENTS



**Jean-Paul de Gaudemar a succédé le 11 décembre à Bernard Cerquiglini à la tête de l'Agence universitaire de la Francophonie.**

Professeur des universités, il était précédemment conseiller auprès de Thierry Mandon, secrétaire d'État chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Ce polytechnicien

est docteur d'État en sciences économiques. L'Agence universitaire de la Francophonie regroupe plus de 800 établissements universitaires sur les cinq continents dans plus de cent pays, dont 59 membres (ou observateurs) de l'Organisation internationale de la Francophonie. L'association a pour mission de soutenir les stratégies de développement des établissements membres, de "faire émerger une nouvelle génération d'enseignants, de chercheurs, d'experts et de professionnels, acteurs du développement".

**+ D'INFOS**  
[www.auf.org](http://www.auf.org)

## Centre national de la fonction publique territoriale LA COTISATION EST FIXÉE À 0,9 %

**La cotisation que les collectivités devront verser au Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) pour la formation des agents, de 1 % en 2015, est abaissée à 0,9 % en 2016.** Le texte initial du projet de loi de finances avait prévu un taux de 0,8 %. Le 11 décembre, Michel Sapin, ministre de l'Économie et des Finances, a défendu cet amendement comme "la voie moyenne, qui doit être celle de la sagesse". Il a estimé qu'abaisser le taux jusqu'à 0,8 % lui semblait "de nature à mettre en danger les ressources du CNFPT qui, en formant les fonctionnaires territoriaux, remplit une mission de service public essentielle".

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



**LA QUALITÉ DE LA FORMATION  
DEPEND DU FORMATEUR**

**L'ICPF & PSI certifie le formateur conformément à un référentiel basé sur des normes ISO et AFNOR**

**Contactez-nous pour valoriser  
votre démarche qualité**  
[info@certif-icpf.org](mailto:info@certif-icpf.org) ou 01 82 83 56 40



**PLUS D'INFORMATIONS**  
[www.certif-icpf.org](http://www.certif-icpf.org)



## Agence Erasmus+ France ANTOINE GODBERT QUITTE LA DIRECTION GÉNÉRALE

**La signature le 15 décembre d'une convention-cadre avec la commission française pour l'Unesco**

était le dernier acte officiel d'Antoine Godbert (administrateur de Centre Inffo) comme directeur d'Erasmus+ France. Il avait été nommé à la tête de l'agence qui s'appelait alors Europe-Éducation-Formation France en novembre 2010. Cet ancien élève de l'Éna et de l'École normale supérieure a été journaliste, dirigeant d'un cabinet de conseil en relations institutionnelles, chargé de mission au Grand Paris, conseiller diplomatique du ministre de l'Éducation nationale (2009-2010). En attendant la nomination de son successeur, le directeur général adjoint, Sébastien Thierry, assure l'intérim.



**+ D'INFOS** [www.agence-erasmus.fr](http://www.agence-erasmus.fr)



## Comité mondial des apprentissages tout au long de la vie "1 000 RÉSEAUX DES APPRENTISSAGES TOUT AU LONG DE LA VIE"



Yves Attou, président du Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie.

**Le Comité mondial des apprentissages tout au long de la vie (CMA) lance ce mois de janvier son projet "1 000 réseaux des apprentissages tout au long de la vie".**

"Ce que nous voulons, explique son président, Yves Attou, c'est proposer une médiation sous forme de guichet unique sur toutes les possibilités qui s'offrent à une personne dans le cadre d'un parcours d'apprentissage tout au long de la vie, en termes d'information, mais aussi de conseil et d'accompagnement." Dans chaque territoire identifié, le CMA va s'appuyer sur un partenaire local à même d'organiser un réseau avec l'ensemble des acteurs. Un cahier des charges dresse la liste des critères nécessaires. Quatre missions structurent le réseau : information et conseil, médiation, réflexion et action sur les métiers, et enfin formation.

**+ D'INFOS**  
<http://cma-lifelonglearning.org/frenchbis>

## "Nouvelles solutions face au chômage de longue durée" TRACER LES PERSPECTIVES 2016

**Une réunion spécifique de suivi sur la mise en œuvre du plan "Nouvelles solutions face au chômage de longue durée" – lancé en février 2015 –, sera prochainement organisée par la ministre du Travail avec l'ensemble des parties prenantes. L'occasion de dresser le bilan de l'année 2015 et de tracer les perspectives.**

**+ D'INFOS**  
<http://travail-emploi.gouv.fr>



### RELANCER LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET L'APPRENTISSAGE

le 21 janvier à Paris

"Grand débat" organisé par la commission formation-emploi de l'Académie des technologies. Conférences, retours d'expérience, tables rondes avec des acteurs de la formation, apprentis et industriels. "Apprentissage : quelles sont les clefs du succès ?"; "Comment améliorer la lisibilité des parcours"; "Comment anticiper les métiers de demain ?"  
<http://academie-technologies-prod.s3.amazonaws.com>

### 2<sup>e</sup> SALON DU TRAVAIL ET DE LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

les 22 et 23 janvier à Paris

Organisé par L'Express (avec le partenariat, notamment, de Centre Inffo), salon des solutions pour ceux qui veulent anticiper les évolutions économiques, accompagner la mutation de leur métier, trouver un emploi, changer de secteur, de région ou de pays. Avec 6 "villages thématiques" au sein desquels plus de 250 exposants présenteront les possibilités offertes pour "faire bouger sa vie professionnelle". Plus de 80 ateliers pratiques et conférences.  
[www.salondutravail.fr](http://www.salondutravail.fr)

### UNIVERSITÉ D'HIVER DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

du 27 au 29 janvier à Biarritz

Organisée par Centre Inffo, avec pour partenaires officiels l'Afpa, l'agence Erasmus+ et Pôle emploi Thématique : "Compétences, innovation, performance : le monde bouge, la formation aussi !" Huit conférences, quatre tables rondes, seize ateliers (pour quatre grandes thématiques : le droit, les entreprises, les prestataires de formation, et les acteurs de l'accueil, information, orientation).

[www.centre-inffo.fr/uhfp](http://www.centre-inffo.fr/uhfp)  
[uhfp-contact@centre-inffo.fr](mailto:uhfp-contact@centre-inffo.fr)

## OPTIMISEZ VOTRE VISIBILITÉ

**Réservez dès maintenant  
votre espace publicitaire dans  
INFFO FORMATION**

**Contact : INGRID DUBOCQ**  
Responsable Régie Publicitaire  
Tél. : 01 40 09 68 47  
E-mail : [ingrid.dubocq@ffe.fr](mailto:ingrid.dubocq@ffe.fr)



## DES FORMATIONS PLUS NOMBREUSES, MAIS MOINS LONGUES

Un nombre de prestataires en augmentation continue depuis dix ans, pour un plus grand nombre de stagiaires et des durées moyennes de formation à la baisse, ce sont les données consolidées de 2012, donc avant réforme de la formation, récemment exposées dans l'annexe budgétaire 2016.

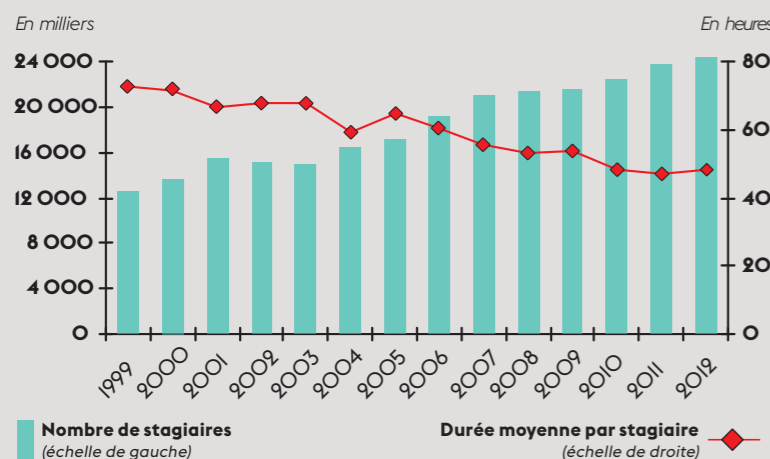
Champ : organismes ayant réalisé des actions de formation continue à titre principal ou secondaire ; France entière. / Source : bilans pédagogiques et financiers ; traitement Dares.

### PRESTATAIRES DE FORMATION ET CHIFFRE D'AFFAIRES



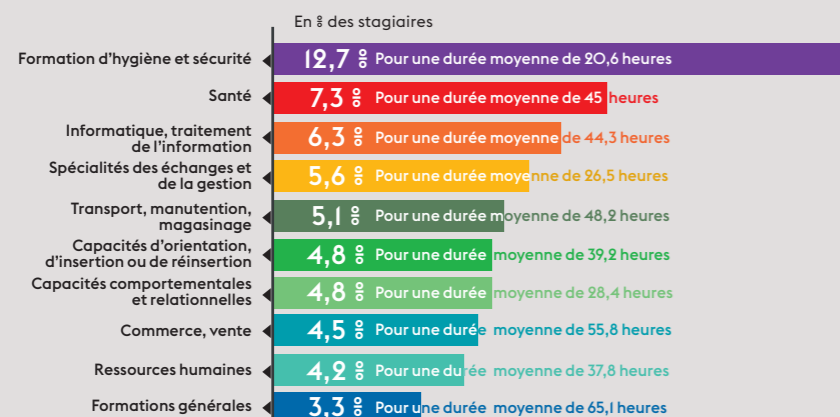
**62 658**  
ORGANISMES DE FORMATION EN FRANCE

### STAGIAIRES ET DURÉE MOYENNE DE FORMATION



**13,6**  
MILLIARDS D'EUROS DE CHIFFRES D'AFFAIRES

### LES DIX PREMIÈRES SPÉCIALITÉS DE FORMATION EN 2012



**24,4**  
MILLIONS DE STAGIAIRES FORMÉS



## Le théâtre comme pédagogie QUAND LA FORMATION SE MET EN SCÈNE

Il est souvent question d'«acteurs de la formation», place à la formation par les acteurs. Car l'art dramatique peut dédramatiser les sujets délicats, comme les risques psycho-sociaux ou l'adaptation aux handicaps. Ces mots et postures peuvent aider à la prise de parole, exprimer les valeurs de l'entreprise, aider le management à se remettre en cause, et au final favoriser ce «bien-être au travail» qui n'est pas sans impact sur la performance. Les trois coups sont frappés.

### 3 RAISONS DE LIRE CES ARTICLES

- Le témoignage d'une compagnie, celle du Théâtre à la carte
- Des programmes de formation complètement participatifs
- L'improvisation efficiente, au service du savoir-agir

# LE THÉÂTRE D'ENTREPRISE POUR FORMER AVEC PLAISIR

Qui a dit que la formation professionnelle devait être austère ? Au contraire, un peu de ludique ouvre les esprits, et les mises en situation donnent à penser. Exemple avec la compagnie "Théâtre à la carte".

Philippe Grandin

“Théâtre d'entreprise” est une expression dans l'air du temps, qui évoque communément du théâtre fait pour l'entreprise, voire par les acteurs de l'organisation. La démarche théâtrale est en effet très sollicitée par

les services RH (ressources humaines), formation, communication, marketing, soucieux d'apporter des solutions dans divers domaines.

La société "Théâtre à la carte", créée en France en 1992, intervient au sein des entreprises sur des problématiques sociales (bien-être et qualité de vie au travail, risques psychosociaux, intégration du handicap...) et managériales (conduite du changement...). "Nos interventions consistent alors, à partir de ces thèmes, à sensibiliser les salariés et à mettre en place une démarche de formation", indique Juliette Baud, responsable communication de Théâtre à la carte.

## Humour bienvenu...

L'intégration des personnes handicapées, par exemple, suscite beaucoup de questions et d'appréhension. La compagnie propose ainsi une "offre handicap" prête à jouer ou sur mesure (en fonction des besoins, contraintes et objectifs), c'est-à-dire cinq saynètes spectacles, trois formations, un e-learning, des films sur étagère... Dans cette offre, se trouve par exemple une comédie de 35 minutes intitulée "Handicapée... mais pas du travail !"

"Les spectateurs y reconnaissent des situations vécues dont ils n'ont jamais osé parler, explique Juliette Baud. Sans être donneur de leçon, il s'agit ici de déclencher chez les salariés un premier niveau de prise de conscience et de libérer leur



L'assemblée est divisée en petits groupes. Il s'agit ici de "théâtre action".

© Grégoire d'Olice

parole." À l'entreprise ensuite de s'appuyer sur cette entrée pour mener sa politique. L'important étant de susciter le changement. L'humour n'est pas absent de ce type d'intervention, dans la mesure où "il est perçu par les entreprises comme un moyen de communication efficace pour aborder un sujet sérieux".

## ... pour situations vécues

Dans les faits, les comédiens se situent au début d'une démarche initiée par l'entreprise, par exemple l'amélioration de la qualité de vie au travail et le bien-être au travail. Dans le sur-mesure, le scénariste de Théâtre à la carte recherche des informations sur l'entreprise, y compris sur le vocabulaire qui lui est spécifique.

Il rassemble aussi les points de vue de personnes de différents services. À partir de là, une saynète est proposée et les comédiens la jouent devant une assemblée. "L'approche du scénariste doit être subtile, souligne Juliette Baud, de manière à ce que personne ne s'estime mis en accusation et pointé du doigt."

L'assemblée est ensuite divisée en petits groupes. Chaque groupe écrit une saynète qui sera ensuite jouée devant l'ensemble des participants. Il s'agit ici de "théâtre action", mais ce n'est pas systématique. L'objectif est de créer de la cohésion parmi les participants et de les engager à se remettre en question sur un sujet donné. "Les comédiens,

●●●



3 QUESTIONS À **Éric Ouaknine**, directeur d'activité du CFA IGS Paris

## "La formation par le théâtre permet de gagner du temps"

### Pourquoi avoir intégré le théâtre dans un cursus d'apprentissage ?

Nos apprentis diplômés de niveau bac à bac + 5 en gestion, ressources humaines, commerce et marketing. Nous faisons intervenir des comédiens en début de parcours pour la cohésion de groupe et en fin de parcours pour la préparation des oraux d'examen. Ils interviennent également au sein des formations de manière à ce que les jeunes apprentis soient plus convaincants dans leurs pratiques professionnelles

(missions au sein des entreprises). L'objectif est de leur permettre de développer des compétences en prise de parole où ils n'ont pas, en début de cursus, une bonne posture physique et une bonne élocution.

préparation via le théâtre, ils mettraient plus de temps à être réellement efficaces dans leur prise de fonction.

### De quelle manière cela se traduit-il ?

En fin de cursus, les apprentis doivent soutenir un mémoire. À ce titre, ils bénéficient d'un soutien de la part de leur tuteur mais aussi de la part d'un comédien pour travailler la respiration, l'ancrage au sol, la préparation de leur exposé de trente minutes. Le corps doit affirmer ce que l'apprenti veut exprimer.

### En quoi le théâtre constitue-t-il une démarche pédagogique ?

Nous formons les managers de demain et il est important qu'ils aient assez vite les bonnes postures avec leurs futurs collaborateurs, par exemple pour délivrer un message qui soit entendu par les équipes. Sans cette

Le spectacle "Handicapée... mais pas du travail".



© Théâtre à la carte



Théâtre à la carte, spectacle "Mieux travailler ensemble".

© Solange Becker

Propos recueillis par Philippe Grandin

## REPÈRES

### LE THÉÂTRE : UNE MÉTHODE DE FORMATION

Avec pour titre *La formation se met en scène, ou les mille et une vertus du théâtre*, l'ouvrage édité en 1996 par Centre Inffo - il n'a pas pris une ride -, s'interroge sur les enjeux de la pratique théâtrale dans le champ de la formation. En effet, à côté des activités visant à aider les adultes à apprendre, au sens scolaire et cognitif du terme, se sont développées de multiples approches qui concernent d'autres dimensions de la personnalité que la seule activité mentale. Le théâtre devient de plus en plus un instrument, parmi d'autres, d'une formation globale de la dimension personnelle et professionnelle de l'individu.



35

minutes, le temps d'une comédie au fort impact formatif.

## LES THÉMATIQUES DE LA FORMATION PAR LE THÉÂTRE



Quand une entreprise fait appel à des comédiens, elle cherche avant tout une liberté de ton.

© Grégoire d'Oice

faire évoluer son comportement. Autre exemple, en matière d'égalité homme-femme, les comédiens travaillent sur les représentations, toujours avec l'idée de les faire évoluer. Les salariés ne sortent donc pas des formations avec des acquis techniques. "Nous ne préconisons pas de formations descendantes mais ascendantes, pour que les participants repartent avec des clés de comportement. Le comédien-animateur a ce talent de faire sortir les gens de leur confort et les inciter à trouver eux-mêmes des solutions", rapporte Juliette Baud.

### Une approche décalée pour dédramatiser des sujets délicats

Les formations inter-entreprises réunissent des salariés par groupe de six à huit personnes. Elles concernent essentiellement les formations à la prise de parole en public. L'objectif de ces interventions est de rentrer dans un sujet d'une manière moins conventionnelle, plus ludique et décalée.

Quand une entreprise fait appel à des comédiens, elle cherche avant tout une liberté de ton qu'elle ne peut se permettre habituellement sur différents thèmes. L'approche ludique favorise la convivialité et l'implication des salariés. Pour Juliette Baud, "le théâtre d'entreprise permet de dédramatiser des sujets délicats ou des situations difficiles, de favoriser le dialogue". Et de transmettre l'importance et le sérieux d'un message. ●

●●● qui font preuve de bienveillance, ne forcent pas les salariés à monter sur scène. En fait, ces derniers le font spontanément dans ce type d'exercice !"

### Des formations comportementales

Les formations intra-entreprise ou inter-entreprises aspirent à modifier le comportement des salariés durablement par une réelle prise de conscience, à trouver des réponses et des solutions concrètes face à différents thèmes. Au sujet de la sécurité au travail, par exemple, l'objectif est de laisser voir pourquoi un salarié refuse de mettre son casque sur un chantier et de

## L'IMPRO, OUTIL DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES RELATIONNELLES

Être "acteur", c'est mener le jeu au lieu de le subir. Quelles sont les clés du "savoir-improviser" en situation de travail ?

Philippe Grandin

La pratique théâtrale constitue une démarche pédagogique qui permet de réconcilier formation, plaisir de jouer et conscience de son corps. Elle est ainsi un des rares moyens d'appréhender l'individu dans sa globalité. Elle permet par le jeu des identifications successives à des rôles différents de favoriser une meilleure compréhension des problèmes des autres et d'apprendre à accepter les différences.

### Une préparation rigoureuse

L'improvisation théâtrale appliquée en entreprise est d'ailleurs plébiscitée pour améliorer sa prise de parole en public (présentation d'un projet devant des collègues, animation d'une réunion...). C'est "l'art de pouvoir anticiper toutes les situations relationnelles rencontrées au jour le jour (conflits, entretien avec des clients...)", indique Yoland Agogué, comédien et formateur de l'organisme de formation CSP. Mais, prévient-il, "l'improvisation ne s'improvise pas".

L'exercice requiert en effet une préparation rigoureuse pour être prêt à toutes les éventualités et être capable de gérer les imprévus. Winston Churchill disait : "J'ai improvisé un discours, je l'ai écrit trois fois." Il s'agit aussi de se dépasser, de lâcher prise et "d'être dans l'imaginaire", explique Yoland Agogué. La prise de parole en public est l'une des peurs les plus importantes que peut avoir un individu. En formation, nous allons demander au stagiaire de faire un



L'improvisation ne s'improvise pas"



Yoland Agogué, comédien et formateur de l'organisme de formation CSP.

exercice d'improvisation devant un public en utilisant divers outils". L'improvisation permet précisément d'appréhender cette peur en devenant "acteur", c'est-à-dire en menant le jeu au lieu de le subir. En se dépassant au travers d'exercices d'improvisation sur une scène et face à un public, la personne revient en entreprise avec des clés pour être en confiance.

### "L'art de la communication positive"

Les trois clés de l'improvisation sont les suivantes : la préparation, l'écoute des autres et l'observation ●●●





3

clés de l'improvisation : la préparation, l'écoute des autres, l'observation attentive.



Amener les stagiaires à construire des histoires imaginaires et à élaborer des personnages.

●●● (écoute visuelle). La valorisation du non-verbal est aussi au programme de manière à exprimer son état d'esprit. L'objectif est de transmettre au stagiaire "l'art de pouvoir s'installer dans une communication positive", fait valoir le comédien et formateur. "Aujourd'hui, dans la communication, la personne est en général figée, elle ne prête pas attention à l'autre et n'est pas à l'écoute. Par rapport à cela, l'improvisation est une main tendue vers une communication gagnante, un moment de partage et une énergie positive".

En effet, "l'impro" demande d'aller vers l'autre, de s'exposer à son regard, d'assumer ses positions mais également de les remettre en question, de s'ouvrir à l'interactivité, de développer sa spontanéité, d'écouter et d'utiliser le langage verbal

comme le langage non verbal. Par exemple, reprend Yoland Agogué, "si je n'observe pas le groupe auquel je m'adresse lors d'une prise de parole, ce dernier risque de mettre en péril mon intervention. C'est pourquoi il est nécessaire d'être attentif à tout ce qui se passe autour de moi, c'est-à-dire savoir où en est mon public. S'il s'ennuie, il faut que j'aille vers lui et que je rentre dans son cadre de référence". Il ne faut pas être concentré sur soi mais "transmettre une générosité et faire don de soi. Les gens veulent que l'on parle d'eux, que l'on aille les chercher et qu'ils

soient valorisés. Parler est un besoin, écouter est un art, et observer est une nécessité", expose Yoland Agogué.

### Les participants sont appelés à "sortir du cadre"

Dans cet exercice, le dénominateur commun pour tout formateur d'un atelier d'improvisation est la bienveillance et non pas la complaisance. Il faut être un bon fédérateur, car pour certains stagiaires, la tentation de dire "Je ne vais pas le faire" est grande. La qualité première du formateur est l'observation de l'autre, c'est-à-dire regarder ce qui est positif et déterminer des axes d'amélioration.

L'improvisation comme outil pédagogique permet de sortir des approches classiques de la communication. Les participants "sortent du cadre" pour expérimenter d'autres manières de se rencontrer. "En formation, j'établis un fil rouge qui consiste à maîtriser les quatre éléments : la terre (ancrage), le feu (énergie), l'air (respiration et silence), et l'eau (reflet). C'est une manière de valoriser nos différents outils, explique le comédien-formateur. Les stagiaires sont amenés à construire des histoires imaginaires et à élaborer des personnages, à être à l'écoute et dans l'observation."

L'écoute est d'autant plus importante que l'histoire doit rester cohérente, même dans des mondes farfelus, et être respectée par tous. Des échanges bilatéraux peuvent donc s'établir. L'improvisation permet de travailler une série d'attitudes préalables à la communication interpersonnelle : accepter que chaque individu soit différent avec ses qualités et ses défauts, être prêt à confronter ses idées à celles des autres, écouter au-delà des mots, être ouvert et attentif, avoir avec les autres des relations reposant sur la confiance – plutôt que sur la domination ou le calcul. ●



Les apprenants veulent que l'on parle d'eux"



© Solange Becker

Le formateur bénévole : attention au risque de salariat déguisé P. 17

Réduire le stress et les mauvaises posture : la méthode Alexander P. 18

Un dispositif de formation et d'insertion des jeunes Ultramarins P. 19



Aurélie Maurize juriste à Centre Inffo

EXPERTISE

## Le formateur bénévole ATTENTION AU RISQUE DE SALARIAT DÉGUISÉ



### DÉFINITION

S'il n'existe pas de définition juridique du formateur bénévole, ce dernier présente néanmoins un certain nombre de caractéristiques prévues par la loi.

Tout d'abord, le formateur bénévole ne saurait percevoir aucune contrepartie financière (soumise à cotisation sociale : du type salaire, honoraire) ou contrepartie en nature (logement, véhicule...). Lesquels s'apparenteraient à une rémunération déguisée. Les "chèques-repas" sont autorisés, mais sous certaines conditions. Le bénévole peut néanmoins bénéficier du remboursement de ses frais professionnels (transport, hébergement) engagés au titre de son activité bénévole, sous condition de présenter des justificatifs et à l'exclusion de tout forfait. Autre trait caractéristique du formateur bénévole, il n'est pas

soumis à un lien subordination juridique, propre au salariat. Il ne peut recevoir ni ordre, ni instruction impérative. Il est seulement tenu de respecter les statuts et le règlement intérieur de la structure pour laquelle il officie. Cette dernière étant nécessairement, troisième caractéristique, une association, une fondation, ou une organisation syndicale. ●

### 2 RISQUES ET CONTENTIEUX

La frontière entre le salariat et le bénévolat est ténue. D'où le risque de requalification en salariat au profit du formateur bénévole. Attention : la qualification d'une relation de travail dépend bien des conditions concrètes du travail effectué et non de la signature d'une convention de bénévolat préexistante. Le délit de travail dissimulé est passible de trois ans d'emprisonnement

et 45 000 euros d'amende. Les Direccte peuvent exercer, de plus, une vigilance particulière s'agissant des entités qui recourent à un nombre élevé de formateurs bénévoles. Le bilan pédagogique et financier permet notamment, par un croisement de données, de mettre en exergue le déséquilibre entre l'absence de charges occasionnées par les formateurs bénévoles et les recettes que ces derniers génèrent. ●

### 3 CONVENTION ET ASSURANCE

À défaut d'obligation légale, nous vous recommandons cependant d'établir une convention de bénévolat, attestant notamment du rôle précis du bénévole. Avec, le cas échéant, une clause prévoyant une assurance sur les accidents du travail afin de protéger le formateur. ●



**Benjamin d'Algerre**  
journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR

Réduire le stress et les mauvaises postures  
**LA MÉTHODE ALEXANDER**



**S** TRESS RÉCURRENT ? MAUVAISE POSTURE FACE À SON ORDINATEUR DE BUREAU OU SUR UN SIÈGE HORS D'ÂGE ? AVANT DE SE PRÉCIPITER CHEZ SON KINÉ OU CHEZ SON PHARMACIEN, IL EXISTE LA POSSIBILITÉ DE S'INSCRIRE DANS L'UN DES CYCLES DE FORMATION QUE PROPOSENT LES PRATICIENS DE LA TECHNIQUE ALEXANDER.

Fondée à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle par l'acteur australien Frederick Matthias Alexander, cette technique pédagogique "permet à chacun d'apprendre à se défaire de certaines habitudes d'utilisation de soi qui interfèrent avec le fonctionnement naturel de l'organisme dans toutes les activités quotidiennes". Dit autrement, elle permet à l'individu d'analyser ses propres stimuli physiques (tassement du cou, compression de la cage thoracique...) et à apprendre à y répondre par des comportements corporels et sensoriels adaptés. Présentée ainsi, cette technique semble s'apparenter à une forme particulière de kinésithérapie. Il n'en est rien. Ses praticiens – qui, en France, exercent généralement

en tant qu'organisme de formation – revendiquent le caractère essentiellement pédagogique de leur méthode. "En apprenant à changer nos réactions face aux exigences de la vie moderne, nous réapprenons à accomplir nos tâches (simples et complexes) avec plus d'aisance et de plaisir", explique l'Apta (Association des professeurs de la technique Alexander), qui regroupe quelque 70 professionnels en France. Assez peu, si on les compare au reste du monde, et particulièrement aux sphères anglo-saxonnes et scandinaves. Aujourd'hui, ils sont près de 2 500 à exercer, après avoir suivi un cursus d'environ 1 600 heures au sein d'établissements et de centres de formation spécialisés. La France, actuellement, en compte quatre.

Côté stagiaires, l'apprentissage est moins long, mais les professionnels s'accordent pour juger que les effets de la méthode ne sont réellement efficaces qu'au bout de 20 à 30 leçons de 30 à 40 minutes chacune où, sous la conduite du thérapeute-enseignant, les apprenants reproduisent les gestes du quotidien pour "favoriser leur réorganisation physique et mentale". Parfois, les cours s'accompagnent de pratiques artistiques (chant, respiration, pratique d'un instrument de musique), destinées à contrôler les postures et capacités thoraciques du stagiaire. "La leçon doit, avant tout, encourager l'élève à associer une nouvelle façon d'utiliser son corps, à une nouvelle façon de penser l'activité concernée", assure l'Apta. ●

**FREDERICK MATTHIAS ALEXANDER (1869-1955)**

Acteur shakespearien et danseur classique d'origine australienne, F. M. Alexander a développé sa technique en partant de son propre cas : devenu aphone, il a travaillé sur ses propres mauvaises postures (notamment le raidissement systématique de son corps lorsqu'il s'apprêtait à entrer sur scène). Huit ans lui ont été nécessaires pour retrouver la voix. Ultérieurement, c'est surtout l'Américain Frank Pierce Jones qui a complété sa méthode. Laquelle fait aujourd'hui partie des enseignements dispensés au sein du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris, mais aussi au Conservatoire de musique de Bruxelles ou à la Royal Academy of Dramatic Arts de Londres.



**David Garcia**  
rédacteur en chef

LÉGISLATION

Service militaire adapté  
**UN DISPOSITIF DE FORMATION ET D'INSERTION DES JEUNES ULTRAMARINS**

**L** E SERVICE MILITAIRE N'EXISTE PLUS EN FRANCE DEPUIS 2001, MAIS LE "SERVICE MILITAIRE ADAPTÉ" POURSUIT OUTRE-MER SA MISSION D'INSERTION ENCADRÉE DES JEUNES.



"Plus que jamais, dans le contexte économique et social que connaissent nos outre-mer, l'action du service militaire adapté fait sens. Par son accompagnement visant l'accès à l'emploi, cette institution créée en 1961 permet chaque année à des milliers de jeunes éloignés du marché du travail de trouver leur place au sein de notre société", expliquait le général Philippe Loiacono, commandant du service militaire adapté, dans le rapport d'activité 2014 du SMA. Ce dispositif propose, sous statut de volontaire dans les armées et sous encadrement militaire, une formation comportementale au "savoir-être" en milieu professionnel ; une remise à niveau scolaire permettant l'acquisition des savoirs fondamentaux ; et une formation à un métier. Le SMA s'adresse aux jeunes Ultramarins âgés entre 18 et 26 ans à la date de signature du contrat. D'une durée de six ou huit mois, renouvelable, il est sanctionné par l'obtention du certificat

d'aptitude personnelle à l'insertion (Capi). Le SMA remplit pleinement son objectif premier d'insérer des jeunes en difficulté socialement. Ainsi, en 2014, les deux tiers des volontaires ne détenaient aucun diplôme et 43,5 % d'entre eux étaient illettrés. Ce qui n'a pas empêché 77,4 % des bénéficiaires de parvenir à s'insérer professionnellement. 47 % d'entre eux réussissant même à trouver un emploi durable. Autre chiffre encourageant : plus de 90 % sortent de l'illettrisme. "Produit d'un encadrement militaire, le SMA est reconnu comme un label par les employeurs. Parmi lesquels beaucoup nous disent prendre ces jeunes moins pour la formation professionnelle délivrée que pour la formation au comportement et aux exigences de la vie en entreprise. Peu important leurs lacunes techniques, auxquelles ils pallieront", témoigne le général Luc du Perron de Revel, actuel commandant du SMA, qui nous reçoit dans son bureau du ministère de l'Outre-mer. Preuve

de son succès, le SMA est passé de 3 000 bénéficiaires en 2009 à 5800 en 2015. Avec un régime de croisière de 6 000 à partir de 2017. ●

**QUATRE NIVEAUX DE QUALIFICATION**

- La certification professionnelle de niveau V (CAP ou BEP) ;
- les certifications pré-certifiantes : certificats d'aptitude à la conduite en sécurité, certificats de qualification professionnelle ou modules de formation, dans l'optique de poursuivre une formation professionnelle ;
- les formations préprofessionnelles et d'insertion qui dispensent une attestation de formation professionnelle (800 heures prévues) ;
- les formations destinées au nouveau public déjà diplômé, orienté vers une remise à niveau professionnelle.

LE +

Les produits, services et formations proposés par Centre Inffo.

## Orientation tout au long de la vie EUROGUIDANCE PRÉSENTE LE SYSTÈME FRANÇAIS

Le réseau Euroguidance France, auquel participe Centre Inffo, vient de publier une brochure d'information sur l'orientation tout au long de la vie en France. L'orientation des adultes, cogérée par le ministère du Travail et les Régions, fait appel à de nombreux acteurs. Certains s'adressent à un public spécifique (demandeurs d'emploi pour Pôle emploi, jeunes de 16 à 25 ans pour les Missions locales, etc.) quand d'autres ont une vocation généraliste (Cité des métiers, Maisons de l'emploi, etc.). Avec la dernière réforme, le conseil en évolution professionnelle favorise les partenariats entre opérateurs.

Euroguidance est un réseau initié par la Commission européenne regroupant 65 centres répartis dans 33 pays, dont l'objectif est de développer la dimension européenne dans les actions d'orientation scolaire et professionnelle. ●

+ D'INFOS

[www.europe-et-formation.eu/IMG/pdf/otlv\\_en\\_france.pdf](http://www.europe-et-formation.eu/IMG/pdf/otlv_en_france.pdf)



## Offre de formation LE CATALOGUE 2016

Centre Inffo propose ses expertises pour vous accompagner par la formation et/ou le conseil, au service de votre développement. Une offre organisée en sept thématiques, par publics : "Tous les professionnels de la formation : maîtriser l'environnement et le droit de la formation" ; "Entreprises : piloter et gérer la fonction formation" ; "Organismes de formation : respecter les obligations" et "développer son activité" ; "Représentants, mandatés : assurer ses mandats dans le champ de la formation" ; "Conseillers d'orientation professionnelle : informer sur les dispositifs de formation" ; "Formateurs : optimiser sa pédagogie et son ingénierie de formation". Téléchargez notre catalogue 2016. ●

+ D'INFOS

<http://boutique.centre-inffo.fr/pdf/catalogue-formations-2016.pdf>



## Événement UNIVERSITÉ D'HIVER DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Sous le haut patronage de François Hollande, président de la République, l'Université d'hiver de la formation professionnelle se tiendra du 27 au 29 janvier à Biarritz, avec pour thème "Compétences, innovation, performance : le monde bouge, la formation aussi !" Un événement organisé par Centre Inffo avec pour partenaires officiels l'Afpa, l'agence Erasmus+ et Pôle emploi. Auxquels s'ajoutent onze autres partenaires, parmi lesquels la DGEFP et le FPSPP (Fonds paritaire).

22 réseaux professionnels, 125 intervenants se sont mobilisés pour y témoigner de l'adaptation de la formation aux évolutions constantes de son environnement.

Interventions en séances plénières, exposés et échanges en ateliers permettront à plus de 700 professionnels et décideurs de mettre en perspective les concepts et les pratiques au cours de ce "parcours expert".

L'UHFP ouvre un espace privilégié à ses partenaires : les "conférences partenaires" présenteront un sujet d'actualité et les "rendez-vous expert" organiseront des entretiens en face-à-face de 20 minutes. ●



+ D'INFOS

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



Cedefop

## "SKILLS PANORAMA", OU LA DIVERSITÉ DES POLITIQUES COMPÉTENCES

Le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle a mis en ligne son "Skills Panorama" (panorama des compétences) pour aider à prendre les décisions en matière d'emploi et de compétences en Europe.

Disponible uniquement en anglais, cet outil doit apporter des réponses à des questions importantes, explique James Calleja, directeur du Cedefop,

telles que "Quelles sont les différences entre les marchés du travail des 28 pays membres de l'Union européenne ? De quelles compétences aura-t-on besoin demain ?" Résultat de deux années de collaboration entre la Commission européenne et le Cedefop, il organise l'information

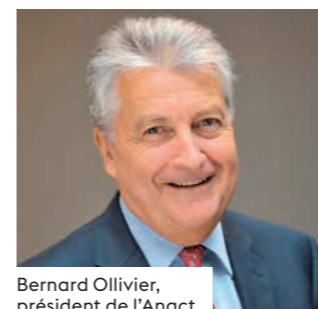
quantitative et qualitative par domaine de compétence, secteur, emploi et pays, y compris sous forme de focus analytiques. Les possibilités d'agrégation, de tri et de comparaison entre pays sont multiples, avec de nombreuses options de présentation et de téléchargement des résultats. Une rubrique "Ressources utiles" et un blog viennent compléter l'outil. "Reste à voir comment cet outil analytique va s'intégrer dans notre système", avertit Detlef Eckert, directeur en charge des compétences à la Direction



générale de l'emploi (Commission européenne). "C'est une étape importante, mais seulement la première vers l'agenda pour l'Europe que la Commission prépare." ●

+ D'INFOS <http://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en>

## Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail UN SITE RESSOURCES



Bernard Ollivier, président de l'Anact.

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail a mis en ligne le 10 décembre la nouvelle version de son site internet.

Ce site est le principal vecteur d'information de l'Anact, avec 16 000 visiteurs par semaine.

Il met à disposition de nombreuses ressources documentaires gratuites : publications, cas d'entreprises, vidéos, etc. Établissement public administratif placé sous la tutelle du ministère du Travail, l'Anact a pour mission d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur les relations professionnelles. ●

+ D'INFOS

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

## Mondial des métiers AVOIR 20 ANS EN FÉVRIER 2016

Du 4 au 7 février à Lyon, l'édition 2016 du Mondial des métiers va marquer les 20 ans de cet événement qui propose la découverte de plus de 600 métiers aux jeunes, mais aussi aux adultes en réorientation. Avec "des espaces de démonstration, lieux interactifs de partage des savoirs autour des métiers qui impliquent les branches professionnelles dans leurs stratégies de développement et d'attractivité", expliquent les organisateurs. ●

+ D'INFOS

[www.mondial-metiers.com](http://www.mondial-metiers.com)

## Olympiades des métiers TREIZE NOUVEAUX EXPERTS MÉTIER

L'association WorldSkills France, en charge de former tous les deux ans une équipe de France des métiers pour participer aux Olympiades des métiers, vient d'accueillir de nouveaux experts.

Cette année, ce sont treize interlocuteurs, soit un tiers de l'équipe d'encadrement, qui ont été nommés à la suite d'un processus d'appel à candidatures, où les compétences techniques, la connaissance du concours, la motivation, la maîtrise de l'anglais et l'approche pédagogique ont été évalués par un comité de spécialistes.

Élus pour trois Olympiades, soit six ans, ces nouveaux experts, dont les statuts varient du formateur au chef d'entreprise, sont issus de tous les milieux professionnels. Fortement impliqués aux côtés de WorldSkills

France, ils interviendront à différents niveaux de la compétition, bénévolement. ●

+ D'INFOS

[www.worldskills-france.org](http://www.worldskills-france.org)



Lors de la réception de l'équipe de France des métiers 2015 à l'Élysée, le 13 octobre dernier.

## Professions libérales L'OBSERVATOIRE DES MÉTIERES FÊTE SES 10 ANS

En 2005, les partenaires sociaux de 13 professions libérales décidaient de créer un observatoire des évolutions des pratiques professionnelles, des besoins en formation et en recrutement.

### L'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les professions libérales

(OMPL) regroupe aujourd'hui 109 980 entreprises et près de 427 000 salariés en France. Il a conduit en dix ans 71 études dont la qualité de vie au travail, la parité ou encore le travail à temps partiel dans les entreprises libérales. Parmi les études récentes, celles sur l'insertion des bénéficiaires de contrat de professionnalisation ou de contrat d'apprentissage dans

les pharmacies d'officine. L'OMPL est actuellement présidé par Pierre-Marie Dieu, représentant des salariés. ●

+ D'INFOS

[www.observatoire-metiers-entreprises-liberales.fr](http://www.observatoire-metiers-entreprises-liberales.fr)

## Institut du management des ressources humaines DEVENIR DRH EN CONTRAT DE PRO



Xavier Bonduelle, fondateur de l'IMDRH

### L'Institut du management des ressources humaines (IMDRH) lance ce mois de janvier

une formation en ressources humaines en contrat de professionnalisation. Une formation de niveau bac + 5 en alternance, pour les moins de 26 ans. La pédagogie sera basée sur l'entraînement et les mises en situation. Vingt intervenants-experts accompagneront les futurs DRH. Le présentiel sera combiné avec de l'enseignement à distance. ●

+ D'INFOS [www.imdrh.org](http://www.imdrh.org)

COMPÉTENCES, INNOVATION, PERFORMANCE

*le monde bouge,  
la formation aussi !*

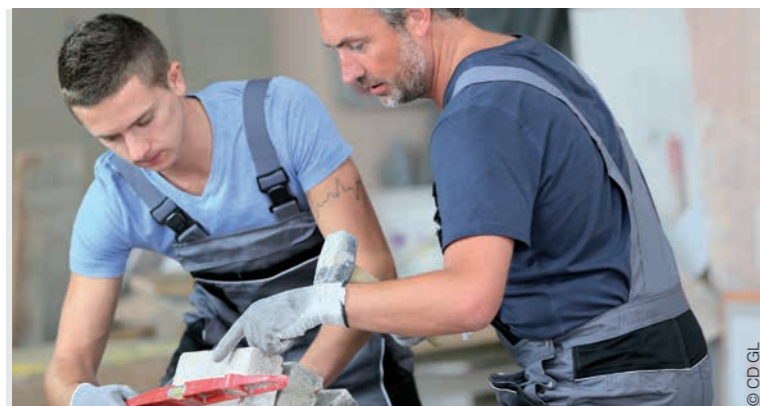
14<sup>e</sup> UNIVERSITÉ D'HIVER  
DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE

  
Centre Inffo

Biarritz,  
27, 28 et 29 janvier 2016  
[www.centre-inffo.fr/uhrfp](http://www.centre-inffo.fr/uhrfp)

## Compagnons du Devoir

## OPÉRATION "UN MÉTIER POUR DEUX MAINS"



Les Compagnons du Devoir ouvrent dans toute la France les portes de leurs Maisons, du 22 au 24 janvier.

Des démonstrations seront organisées pour montrer le savoir-faire des Compagnons. L'association ouvrière forme chaque année 10 000 apprentis dans six filières professionnelles : industrie et métallurgie, métiers du vivant, métiers du goût, aménagement et finition, bâtiment et matériaux souples. 90 % des jeunes formés par les Compagnons ont un emploi durable à la sortie de leurs études. ●

**D'INFOS** [www.compagnons-du-devoir.com](http://www.compagnons-du-devoir.com)

Michelin et INSA  
UN PARTENARIAT  
FORMATION

Le groupe Michelin et l'Insa Lyon (école d'ingénieurs) annoncent leur partenariat et la création conjointe d'une chaire d'enseignement et de recherche "Matériaux innovants au service des performances du pneumatique". Elle permettra de développer des études, des interventions ou des stages, d'imaginer de nouvelles formations encourageant la transversalité. La chaire donnera lieu à des formations de personnels Michelin détachés sur des outils ou techniques spécifiques. ●

**D'INFOS**  
[www.insa-lyon.fr](http://www.insa-lyon.fr)  
[www.michelin.com](http://www.michelin.com)

## - QUALITÉ -



Bénédicte Garnier, directrice opérationnelle chez Défi Métiers, prenant la parole lors de la matinée 3 décembre.

## Matinée Défi métiers

DANS UN AN, L'ENTRÉE  
EN VIGUEUR DU DÉCRET  
QUALITÉ

Dans juste un an, le 1<sup>er</sup> janvier 2017, les financeurs de la formation professionnelle (État, Régions, Pôle emploi, Agefiph, Opca, Opacif et Fongecif) devront s'assurer de la capacité des organismes de formation à délivrer une prestation "de qualité".

Philippe Grandin

La thématique qualité s'est imposée avec la loi du 5 mars 2014 relative à la formation puis le décret du 30 juin 2015 relatif, précisément, à la qualité des actions de formation. À un an de sa mise en œuvre, "nous nous situons dans un temps d'appropriation", soulignait Bénédicte Garnier, directrice opérationnelle à Défi métiers, en ouverture du

rendez-vous de la formation et de l'orientation organisé par le Carif-Oref francilien le 3 décembre dernier. Le décret assigne de nouveaux rôles aux financeurs publics de la formation, notamment l'inscription sur un catalogue de référence des prestataires de formation qui remplissent les critères de qualité définis par ce même décret. "Pour cela, deux méthodes sont possibles : inscription d'un organisme de formation disposant d'une certification ou d'un label figurant sur une liste qui sera établie par le Cnefop (première liste prévue au printemps 2016) ; évaluation interne par le financeur, à partir des critères du décret, que l'organisme de formation est à même de délivrer une prestation de qualité", a fait valoir Itto Mousset, chargée d'études à Défi métiers. ●

LES EXPÉRIMENTATIONS  
DES RÉGIONS

"La qualité de la formation est un sujet ancien, apparu dans les années 1980", a rappelé Itto Mousset, chargée d'études à Défi métiers. Les Régions ont pris des initiatives, comme Languedoc-Roussillon avec le label "Certif'LR".

"Dès 2007, nous avons mené une réflexion sur la démarche qualité et nous avons cherché à créer un partenariat des financeurs", a expliqué Kristine Poirier, chargée de mission qualité et coordinatrice de Certif'LR à Atout métiers (Carif-Oref Languedoc-Roussillon). Remarquable : "La démarche qualité est bien souvent la formalisation des pratiques réalisées par les organismes de formation." À travers une charte régionale (2009), "nous offrons aux organismes qui postulent au label le temps de s'approprier les outils". Car ce qui est valorisé est bien plus la démarche que le label. Ensuite, le fait de posséder, pour un organisme, le label Certif'LR constitue un intérêt dans les achats collectifs. Les modalités d'achats de la Région sont d'ailleurs basées sur le référencement des organismes de formation qui répondent a priori aux critères du référentiel propre au label (critères qui ont évolué en 2015). Pour sa part, la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur a développé une "Démarche qualité réseau". "Démarche" aussi en Île-de-France, qui a travaillé sur ses processus d'achats et de suivi des achats "sans entrer dans le système de certifications", a indiqué Hubert Bonneau, chef du service accompagnement professionnel à la direction de la formation professionnelle du Conseil régional d'Île-de-France. La question est à présent de trouver des indicateurs qui entrent dans les critères qualité du décret. ●

## Bulletin d'abonnement



à retourner à Centre Inffo, 4, avenue du Stade-de-France, 93218 Saint-Denis-La Plaine cedex - Téléphone : 01 55 93 91 91 - Télécopie : 01 55 93 17 28

OUI Je m'abonne à **INFFO FORMATION**

410PO

## MES COORDONNÉES

M.  Mme

Nom \_\_\_\_\_

Prénom \_\_\_\_\_

Entreprise/Organisme \_\_\_\_\_

Service \_\_\_\_\_

n°/Rue \_\_\_\_\_

Code postal \_\_\_\_\_ Ville \_\_\_\_\_

E-mail \_\_\_\_\_

Téléphone \_\_\_\_\_ n° APE / / / / / / / /

n° SIRET / / / / / / / / / / / / / / / / / /

## MODE DE RÈGLEMENT

pour \_\_\_\_\_ abonnement(s) d'un an (tarif 2015)

France métropolitaine : 190 € HT  
soit 193,99 € TTC (TVA 2,10 %)  
Outre-mer : 190 € HT + TVA en vigueur

Ci-joint règlement à l'ordre de Centre Inffo par :

chèque bancaire  chèque postal

S'il s'agit d'un réabonnement, merci de bien vouloir préciser votre code client / / / / / / / /

Le / / / / / ,

à \_\_\_\_\_

signature - cachet établissement >



L'équipe de la Cité des métiers de Porto.

## Porto : UNE CITÉ DES MÉTIERS SOUTENUE PAR LA VILLE

“Pendant que Lisbonne se fait belle, Coimbra étudie, Braga prie et Porto travaille.” La preuve ? C'est bien dans la capitale du nord du Portugal que réside l'unique Cité des métiers du pays.

Nicolas Deguerry



32

ans, c'est l'âge moyen des visiteurs.

Alertés par l'enthousiaste compte rendu de visite publié dans le rapport de l'AEFA<sup>1</sup> sur l'accompagnement vers la formation et l'emploi des adultes éloignés du marché du travail, nous avons profité de l'excellent français de l'équipe pour, à notre tour, mieux comprendre ce qui fait le succès de cette Cité des métiers. Teresa Chaves, sa directrice, ne s'en cache pas : “Le processus d'ouverture a été un peu difficile.” De fait, entre problèmes budgétaires, obstacles institutionnels et blocages politiques, il aura fallu pas moins de sept ans pour que le projet initial impulsé par la mairie de Porto débouche sur une ouverture au public en octobre 2006.

Après bien des péripéties dues à un portage initial complexe associant fondations privées et financements publics, c'est finalement grâce à la confirmation du soutien de la mairie que l'établissement existe encore. Et c'est aujourd'hui intégrée à la division municipale de promotion de l'employabilité que la Cité des métiers peut accueillir quelque 6 000 habitants du Grand Porto par an. Plutôt jeune (32 ans), le public est majoritairement composé de femmes (60 %) et révèle une forte proportion de demandeurs d'emploi (48 %). Si presque 60 % des visiteurs sont diplômés de l'enseignement secondaire et supérieur, la Cité des métiers de Porto accueille aussi des personnes moins qualifiées, mais plutôt par l'intermédiaire des structures sociales qui les accompagnent.



### FICHE D'IDENTITÉ

**Porto**  
Ville universitaire, capitale de la région Nord du Portugal

**Maire**  
Rui Moreira (indépendant élu en 2013)

**Population totale**  
240 000 habitants, 1,8 million pour le Grand Porto

**Économie**  
Tissu industriel (textile, métallurgie, chimie, alimentation), artisanat et vin

© Cité des métiers de Porto



La Cité des métiers de Porto.

© Cité des métiers de Porto



**3 QUESTIONS À Carolina Ferreira,** conseillère à la Cité des métiers de Porto.

## “Répondre aux besoins du public et du marché du travail local”

**Depuis quand et pourquoi travaillez-vous à la Cité des métiers de Porto ?**

Quand j'ai commencé mes études de psychologie en 2002, je savais déjà que je voulais travailler dans un domaine lié à l'orientation professionnelle. En 2007, lors de ma dernière année de formation, j'ai effectué une visite d'études à la Cité des métiers qui m'a donné la chance de connaître le concept, la mission et les activités développées. Je m'y suis retrouvée et j'ai intégré la Cité des métiers à la suite d'une candidature spontanée au premier trimestre 2008.

**Quel type de public accueillez-vous et que vient-il chercher ?**

L'équipe de conseillers de la Cité des métiers de Porto est permanente et intervient sur tous les pôles. Le public avec lequel je travaille est donc très varié : les jeunes en quête d'orientation scolaire et de formation, les jeunes adultes à la recherche de leur premier emploi, les adultes en quête de réinsertion dans le marché du travail, ceux qui veulent améliorer leurs compétences et créer leur propre entreprise...

**En quoi le modèle “Cité des métiers” vous paraît-il adapté à la ville de Porto ?**

La ville de Porto et sa métropole est une des régions les plus touchées par le chômage. Mais elle fait aussi l'objet d'efforts de modernisation, elle stimule la création d'entreprise et est internationalement reconnue pour son engagement en faveur de l'éducation professionnelle et supérieure. C'est dans ce contexte que la Cité des métiers répond à tous. Nous cherchons à maintenir un lien fort avec les écoles, les entreprises et des experts afin d'être en mesure de définir des stratégies et des activités qui répondent aux besoins du public et du marché du travail local.



© Cité des métiers de Porto

### Attentive à tous

Ouverte à tous, la Cité des métiers de Porto prête également une attention particulière aux publics en situation de handicap, à l'exemple des personnes sourdes, pour lesquelles ont été développées des réponses spécifiques en termes d'accessibilité comme de problématiques. Au-delà des nombreux partenariats qui structurent l'activité, ce sont trois conseillères permanentes et polyvalentes qui s'activent sur les quatre pôles de conseil proposés : trouver un emploi ; créer son activité ; évoluer professionnellement ; connaître le marché du travail. De formation initiale en psychologie et ressources humaines, elles présentent le profil classique du secteur (empathie, écoute active, etc.), auquel s'ajoutent éventuellement des spécialisations (création d'entreprise, orientation des jeunes, etc.). La directrice insiste : “L'équipe s'inscrit toujours dans un processus de développement personnel et professionnel, et dans une logique de progression.”

### La force d'un réseau international

Et alors que la présidence du réseau international des Cités des métiers est assurée depuis juin 2014 par Raquel Castello-Branco, présidente de la Cité des métiers de Porto, Teresa Chaves souligne la richesse des échanges entre pays. Ainsi de Carolina Ferreira, conseillère partie trois

mois à Paris pour travailler la question des mobilités internationales, ou des futurs conseillers belges accueillis à Porto en 2015. “Il est important de connaître le fonctionnement des autres Cités et d'avoir la capacité de les adapter à notre public, il faut être capable de regarder le travail des autres, de choisir des activités transférables et de faire des ajouts pour recréer quelque chose.” Et de commenter : “La valeur ajoutée de l'appartenance à un réseau international est bien là : échanger des bonnes pratiques, élargir sa vision des problèmes.” Car, elle le souligne, “nous sommes des pays différents mais vivons une réalité commune”. Avec un dynamisme plutôt hors du commun concernant Porto... ●



1. Agenda européen pour l'éducation et la formation des adultes.



**HÉLÈNE GARNER**

DIRECTRICE DE DÉPARTEMENT CHEZ FRANCE STRATÉGIE (COMMISSARIAT GÉNÉRAL À LA STRATÉGIE ET À LA PROSPECTIVE)

**Parcours**

**1998**  
agrégation d'économie

**2001**  
attachée d'enseignement et de recherche à l'Université Paris-I.

**2004**  
adjointe à la mission Animation de la recherche à la Dares (direction des statistiques du ministère du Travail).

**2007**  
doctorat en sciences de gestion

# “LA FORMATION, LEVIER POUR LE COMPTE PERSONNEL D'ACTIVITÉ”

Le rapport “Le compte personnel d'activité, de l'utopie au concret” de France Stratégie examine les contours du futur “CPA” et dessine trois scénarios pour sa mise en œuvre. Alors que la négociation a été lancée au niveau national, nous avons interrogé une co-auteure<sup>1</sup> de ce rapport.

Cédric Morin

## Quelle place accordez-vous à la formation dans votre rapport sur le futur compte personnel d'activité ?

La formation est au cœur des trois scénarios que nous avons élaborés pour la mise en œuvre du CPA. Le premier porte sur la sécurisation des parcours par le développement des capacités professionnelles. Dans ce cadre, il s'agit non seulement d'encourager les personnes à se former, mais aussi de les accompagner dans ce processus en les aidant à lever les freins qu'ils rencontrent pour accéder à la formation professionnelle. Avec les possibilités de personnalisation offertes par le numérique, il s'agirait de dispenser des conseils et informations axés sur les besoins de chaque bénéficiaire.

## Les freins d'accès ne se limitent pas à l'information, le CPA pourra-t-il aussi apporter des réponses aux autres formes de blocage ?

Il y a en effet aussi les questions financières liées à la mobilité, ou encore la situation familiale. Il est envisageable de mobiliser des points acquis dans le cadre du CPA, en plus des revenus liés au suivi d'une formation, pour par exemple financer une garde d'enfant ou le transport. Il s'agirait de donner davantage de marges d'action aux personnes grâce à une plus grande mobilisation de leurs droits et aux possibilités ouvertes par la fongibilité à certains d'entre eux.



1. Avec Selma Mahfouz (commissaire générale adjointe de France Stratégie) et le chargé de mission Marine Boisson-Cohen.



*Les points acquis au titre du compte personnel de formation ne seraient utilisables que pour financer des formations”*

## Quels sont les autres scénarios envisagés ?

Le deuxième scénario présenté repose sur une gestion plus souple des différents temps de la vie avec, effectivement, une plus grande fongibilité des droits ouverts au titre du CPA. Les droits acquis dans le cadre des différents comptes existants seraient convertis avec éventuellement la possibilité de les regrouper en vue de nouvelles utilisations (pour du congé familial ou humanitaire, par exemple). Cependant, dans la mesure où ces différents droits se calculent en unités de compte différentes (heures, jours, euros...), il faudrait prévoir des barèmes de conversion et une unité de compte commune.

## Cela signifie-t-il que les droits acquis au titre du CPF pourraient être détournés de leur usage “formation” ?

Non, pas tout, nous pouvons imaginer que les points acquis au titre du compte personnel de formation ne soient utilisables que pour financer des formations. En revanche, dans ce cas de figure, le compte épargne temps pourrait permettre d'abonder les droits acquis au titre du CPF (ce qui correspond à de la “fongibilité asymétrique”). Enfin, le troisième scénario prévoit une sécurisation des parcours des personnes par une continuité dans l'accès aux droits sociaux dans leur ensemble.

## C'est-à-dire ?

Nous aurions sur une seule et même interface toutes les informations liées à l'accès aux droits : retraite, assurance maladie... L'objectif serait de sécuriser les droits quand on change de statut, pour par exemple éviter à un salarié de perdre ceux liés à la formation ou autre. Certains droits pourraient être fongibles et d'autres indiqués juste à titre informatif, comme ceux liés à l'assurance maladie, par exemple.

**Vous avez évoqué aussi dans le rapport le rôle que pourrait tenir le conseil en**

## évolution professionnelle dans le cadre du CPA...

Nous insistons beaucoup sur l'importance de l'accompagnement dans le rapport. En effet, les expériences étrangères de comptes individuels de formation que nous avons regardées montrent que ce sont les plus informés qui se saisissent le plus de ces dispositifs. Il faut donc prévoir un accompagnement dans le cadre du CPA pour les plus fragiles. Les conseillers en évolution professionnelle pourraient tenir ce rôle, mais il faudrait les professionnaliser, notamment pour accompagner les personnes dans toutes leurs dimensions (pas seulement strictement professionnelles). Et il faudrait également permettre à d'autres acteurs, notamment de la société civile, de tenir ce rôle. ●

## “LE COMPTE PERSONNEL D'ACTIVITÉ, DE L'UTOPIE AU CONCRET”

Annoncée par le président de la République en avril 2015, la création du compte personnel d'activité (CPA) a été inscrite dans la loi relative au dialogue social et à l'emploi d'août 2015. Par lettre de mission du 6 juillet 2015, le Premier ministre a demandé à France Stratégie de “mener une réflexion sur les options envisageables pour la mise en place du CPA”. France Stratégie a constitué et piloté une commission composée notamment de Jean-Paul Charlez (le président de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines), de Charlotte Duda (directrice des ressources humaines, société Stream), Yves Struillou (directeur général du travail) et Emmanuelle Wargon (alors déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle). Des profils et expériences variés : universitaires, DRH, acteurs de la société civile, spécialistes du numérique, représentants des administrations.

# L'ÉVALUATION DES ACTIONS DE FORMATION... PAR LEURS BÉNÉFICIAIRES

L'évaluation de la formation, chacun y est favorable. Mais qui doit évaluer ? Le commanditaire, l'organisme lui-même, ou plutôt le bénéficiaire-consommateur ? Les habitudes prises au contact du commerce en ligne pourraient bien se propager.

Knock Billy



François Galinou, président de l'ICPF & PSI.

nismes de formation) qui permettront à terme de mettre en place une démarche qui implique aussi l'acteur au bout de la chaîne : le bénéficiaire de la formation.

## Un système plus simple et accessible à tous

L'une des pistes de travail est de mettre en place un système d'évaluation à l'instar de ce qui se fait dans le commerce en ligne (Tripadvisor, La fourchette, Booking.com...) à l'abri de la supervision des organismes de formation. Non pas une addition de formats aussi différents que ces organismes, mais un système construit à partir d'un standard commun.

"Comme tout acheteur, le bénéficiaire de la formation a, lui aussi, besoin de savoir comment celle-ci est appréciée par d'autres stagiaires", observe Olivier Gauvin, directeur Offre de formation chez Opcalia. Il s'agit de permettre aux bénéficiaires de participer, par leurs appréciations, à un système de notation de l'organisme de formation et de son offre. L'idée étant d'aboutir à un système d'évaluation beaucoup plus accessible pour le grand public. En somme, "sortir des évaluations qui n'intéressent que ceux qui évaluent pour entrer dans un système plus simple et accessible à tous".

## "Bénéficiaires" ou "consommateurs" ?

Quand elle est menée par les organismes de formation, l'évaluation est une pratique courante. Elle leur permet, "à chaud", de savoir si les participants ont acquis les compétences qui étaient exposées dans les objectifs de formation. Ensuite, "il faut savoir si, une fois revenus sur leur poste de travail, ceux-ci mettent en œuvre les compétences acquises (transfert) et si les nouvelles compétences permettent aux participants de faire évoluer l'organisation", explique Bernard Monteil, vice-président de la Fédération de la formation

La question de la qualité et de l'évaluation, ainsi que la recherche d'un retour sur investissement (ou sur attente) sont au centre des préoccupations de tous les acteurs de la formation, qu'ils soient commanditaires, financeurs, prestataires ou bénéficiaires. La loi du 5 mars 2014 et le décret qualité du 30 juin 2015 renforcent la nécessité d'évaluer les actions de formation. Des travaux sont en cours (en interne dans certains Opcalia, organisations professionnelles ou orga-



Le bénéficiaire de la formation a besoin de savoir si elle est appréciée"

Olivier Gauvin, directeur Offre de formation chez Opcalia.



80 %

des stagiaires recommandent l'action de formation qu'ils ont suivie.

professionnelle, président du comité de qualification de l'OPQF<sup>1</sup> et directeur général du groupe de formation Cohérence.

Quant à l'évaluation par les bénéficiaires, il est, logiquement, assez prudent : "Il y a une grande différence entre une action de formation et la consommation d'une nuit d'hôtel ou d'un repas dans un restaurant." Il est facile de donner son avis suite à la consommation de ces prestations. Pour une formation, donner un avis sur la salle, l'accueil, les supports de formation, le formateur, etc., correspond finalement à l'évaluation "à chaud" existante. Mais "on ne peut demander à un stagiaire de donner une appréciation sur l'utilité d'une formation juste à l'issue de celle-ci. Nous sommes dans un domaine qui ne s'adapte pas à ce genre d'évaluation", argumente Bernard Monteil.

"On peut y arriver !", juge pour sa part François Galinou, président de l'Institut de certification de professionnels de la formation et de la prestation de service intellectuel (ICPF & PSI)<sup>2</sup>. Mais "à condition que le système enregistre au départ la demande" (les objectifs de la formation, les connaissances que le stagiaire doit acquérir à la fin de sa formation), et qu'il permette de "faire intervenir le formateur, afin qu'il atteste que les objectifs de l'apprentissage sont acquis par le stagiaire". Il s'agirait dès lors d'une évaluation par le formateur des compétences transmises et d'une évaluation par le stagiaire de ce qu'il a appris et de sa satisfaction.

## S'adapter au compte personnel de formation

Depuis une vingtaine de mois, Opcalia propose aux bénéficiaires des actions qu'il finance une possibilité d'évaluation des actions de formation via son "Espace Formation". Cette démarche est fondée sur le modèle de Kirkpatrick<sup>3</sup>. "Elle nous

## APPRECIATIONS SOUVENT POSITIVES

Au lendemain de leur formation et quatre-vingt-dix jours après, Opcalia a permis à 600 stagiaires d'évaluer leur action de formation. Il en ressort que les stagiaires sont très souvent "convaincus de son bien-fondé" (80 % d'entre eux recommandent l'action qu'ils ont suivie) et l'ont trouvée pertinente "pour l'apport de nouvelles connaissances dans leur travail" (81 %). Ils jugent l'action "adaptée aux besoins et aux attentes dans son contenu" (81 %), approuvent son animation (81 %), la méthode pédagogique et son rythme (77 %). Mais ces évaluations ont aussi permis aux stagiaires de relever des points d'amélioration. Par exemple, seulement 70 % des stagiaires avaient rencontré leur manager avant le démarrage de l'action et connaissaient ses objectifs. Certains relèvent "la non-adéquation entre son contenu et leur poste de travail", et des formations "n'ont pas été données au bon moment".

permet d'analyser l'ensemble du processus de formation, de l'amont à l'aval de l'action, et de faciliter la prise de décision des responsables d'entreprise au moment de la sélection d'un stage sur notre espace dédié", précise Olivier Gauvin. Il reconnaît que la valeur ajoutée d'une telle démarche "dépend des questionnaires et de la manière dont on les analyse". Selon lui, "il est plus que normal que le bénéficiaire de l'action de formation soit le premier à donner son avis de consommateur". Surtout avec la montée en puissance du compte personnel de formation, centré sur l'initiative individuelle.

Dans le cadre de ce dispositif, on peut imaginer que le public qui souhaite choisir une formation ait beaucoup plus de facilités à accéder à des offres en ligne avec des évaluations à sa disposition. Bernard Monteil en est convaincu : "Le principe d'impliquer davantage les bénéficiaires est à creuser, car, de toutes les façons, cela se fera. Il vaut mieux y réfléchir en ne confondant pas les différents types d'évaluations." ●



1. Office professionnel de qualification des organismes de formation.
2. L'ICPF & PSI certifie les professionnels de la formation, du conseil et plus généralement de la prestation de services intellectuels.
3. Cf. Inffo formation n° 884, p. 16.



Le groupe IGS, l'un des principaux réseaux d'enseignement supérieur par la voie de l'alternance, a soufflé ses quarante bougies en 2015. Quarante ans qui ont vu la notion de ressources humaines se substituer à celle de gestion sociale dans les entreprises.

L'histoire d'un groupe qui se confond avec celle de son fondateur et directeur général, Roger Serre.

Benjamin d'Algerre

## ROGER SERRE

INCUBATEUR DE RESSOURCES HUMAINES  
DEPUIS QUARANTE ANS

**S**ur les murs de son bureau, les photos encadrées de Jacques Delors ou de Jacques Barrot côtoient quelques planches dédicacées Cabu, Wolinski, Catherine ou Diaz. "Ce sont des originaux, vous savez ! On les avait invités aux Ateliers du savoir, un de nos événements culturels, pour qu'ils débattent avec nos enseignants et nos étudiants. Et à la fin, ils nous ont offert leurs dessins. C'était plutôt sympa." Mais forcément, en évoquant certains dessinateurs disparus dans la tuerie du 7 janvier à Charlie, la voix de Roger Serre se brise un peu. Quelque chose de plutôt rare chez ce Marseillais de naissance à qui une cinquantaine d'années de vie parisienne a peut-être fait perdre l'accent, mais pas la gouaille typiquement méditerranéenne. "C'est un peu cliché de dire ça, mais il a toutes les qualités des gens du Sud : la chaleur, l'énergie, l'envie... et même un peu la tonalité extravertie !", s'amuse Bernard Monteil, actuel vice-président de la Fédération de la formation professionnelle et ancien co-créateur de l'IGS en 1975. C'est d'ailleurs au cœur de la cité phocéenne que les deux hommes se sont connus, sur les bancs du lycée Périer, avant de monter à la capitale. Pour Roger Serre, ce sera l'Essec, en charge du développement de l'école. Un poste qu'il occupera neuf ans. "À l'époque, les écoles de commerce oublièrent l'aspect humain des rapports dans l'en-



**1975**  
fondation  
de l'Institut  
de gestion sociale

**1978**  
création de  
la première école  
pour  
responsables  
des ressources  
humaines

**1980**  
ouverture du CFA  
IGS et de l'ICD  
pour les métiers  
de la distribution

**2015**  
le groupe IGS fête  
ses 40 ans

treprise et misaient tout sur le seul marketing, il y avait quelque chose de nouveau à inventer", se rappelle-t-il.

### De la gestion du personnel aux ressources humaines

Et ce quelque chose de nouveau, ce sera l'Institut de gestion sociale, un centre de formation sous forme associative – ça n'a guère changé depuis – destiné aux cadres dirigeants souhaitant développer un nouveau regard sur le management d'équipes et sortir de la stricte gestion sociale pour aller vers ce qu'on n'appelait pas tout à fait encore les "ressources humaines" à une époque où les postes de "directeur du personnel", comme on disait alors, étaient encore préemptés par d'anciens militaires ou gendarmes chargés davantage de coraquer les troupes plutôt que de réaliser des bilans sociaux. "Quand nous avons commencé, nous étions trois dans un bureau : Bernard Monteil, Yves Enrègle et moi-même", se souvient Roger Serre, 70 ans aujourd'hui. Ils ne le sont pas restés longtemps. Soutenus par quelques grands patrons qui sentaient tourner le vent de l'Histoire sociale, les activités de l'IGS démarrent dès 1976 avec la sortie d'une première promotion de DRH formés à la gestion moderne des ressources humaines. Puis, ce sont Beghin-Say et Euromarché, alors en pleine mutation qui



*Il y avait quelque chose de nouveau à inventer"*

viennent frapper à la porte de l'organisme. Car sur le marché, l'offre de formation en matière de RH est quasiment inexistante. En conséquence de quoi, en 1978, l'IGS devient le premier institut à proposer un troisième cycle d'études en ressources humaines ouvert à des étudiants en cursus initial. Il le restera jusqu'en 1997.

### "L'humain avant le capital"

Avec Delors et Barrot punaisés à son mur, on pourrait croire que la fibre politique de Roger Serre penche pour le centre démocrate-chrétien. Il s'en défend. "Ce sont des hommes politiques qui, comme moi, ont eu à cœur de placer l'humain avant le capital dans le développement des entreprises et pour cela, j'ai entretenu de bons rapports avec eux. Mais politiquement, je ne suis encarté nulle part." Tout au plus confesse-t-il d'authentiques penchants laïcs qu'il a souhaité placer au cœur de l'ADN de son groupe.

"C'est vrai que je ne lui connais pas d'engagement politique ou partisan", reconnaît Bernard Monteil qui l'a directement côtoyé presque un quart de siècle avant de quitter lui-même le groupe au tournant du millénaire. Une neutralité qui permettra à l'association – devenue bien vite un groupe dès le début des années 1980, avec la création du premier CFA bureautique offrant des formations à la micro-informatique – de nouer des partenariats avec les institutions publiques, quelle que soit la couleur de leur tutelle du moment. Comme à Lyon, en 1983, lorsque les Minguettes s'enflamment et où l'IGS, à l'appel du préfet de Lyon est alors appelé à travailler sur des programmes d'insertion des jeunes.

"En quarante ans, j'ai eu l'occasion de côtoyer plusieurs ministres du Travail de tous bords", se souvient-il. Aucun persiflage particulier à attendre, mais lorsqu'on lui demande s'il devait en retenir trois en tête de son classement, c'est sans hésitation que celui qui pilote désormais un groupe qui forme 14 000 alternants par an, du CAP au bac + 5 répond : "Séguin, Aubry et Barrot... tous très impliqués sur leurs dossiers et qui partageaient la même conviction que moi : dans l'entreprise, l'humain doit davantage compter que le capital." Un leitmotiv depuis maintenant quarante ans. ●



## SUR LE WEB

### Comment réussir avec ceux qui n'ont rien ?

L'expérience des Écoles de la deuxième chance

Les Écoles de la deuxième chance (É2C) aboutissent souvent à des réussites, avec des publics "qui n'ont rien". Quelles sont les conditions de ce succès ? Le lien avec les entreprises et le territoire ? Une pédagogie originale ? Sur le site de l'Université ouverte des compétences, Jeanne Schneider répond à ces questions. Directrice des Écoles de la deuxième chance dans le département de la Seine-Saint-Denis (93) de 2005 à 2009, elle dirige aujourd'hui l'É2C 92 (Hauts-de-Seine).

**+ D'INFOS**

<http://www.uodc.fr>



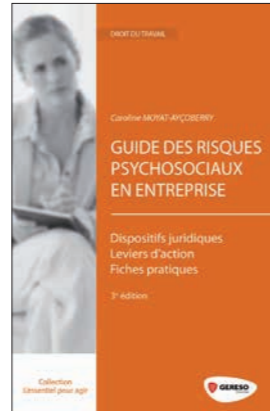
## PUBLICATION

### Mémento de l'apprentissage

Fraîchement habilité à collecter la taxe d'apprentissage (voir p. 4), Opcalia et son délégataire Octalia donnent à leurs adhérents la marche à suivre pour embaucher et former un apprenti. Ils expliquent comment est financé l'apprentissage et font l'inventaire des aides prévues (exonérations de charges, bonus apprentissage, crédit d'impôt apprentissage, aides régionales, aides Agefiph).

**+ D'INFOS**

[www.opcalia.com](http://www.opcalia.com)



Caroline Moyat-Ayçoberry  
Éditions Gereso, 2015

## PUBLICATION

### Guide des risques psychosociaux en entreprise

Stress, absentéisme, tensions internes, épuisement professionnel expriment la montée en puissance des risques psychosociaux dans les entreprises, tous secteurs confondus. Ces risques sont difficiles à identifier, les entreprises ne disposant pas toujours d'outils d'évaluation adaptés. Quel est le rôle des managers face à ces "RPS" ? Comment définir des indicateurs et outils RH ? Guide pratique.

**+ D'INFOS**

[www.gereso.com](http://www.gereso.com)



## PUBLICATION

### Pédagogie : des utopies à la réalité Cahiers pédagogiques n° 525 - décembre 2015

Qu'est-ce qui fait qu'un formateur "sort des sentiers battus" et "s'avance sur les chemins de l'expérimentation et de l'innovation" ? Quels sont les utopies, les projets, les modèles qui le font entrer dans un collectif, un "mouvement pédagogique" ?

**+ D'INFOS**

<http://librairie.cahiers-pedagogiques.com>

Formation continue, tout change.  
Pour tout comprendre,  
votre meilleur conseiller juridique !



La référence  
de plus de 10 000 professionnels  
de la formation

édition  
2016

**FICHES  
PRATIQUES**  
Les fiches pratiques de la formation continue

[www.droit-de-la-formation.fr](http://www.droit-de-la-formation.fr)



# ACTEURS DE LA FORMATION, COOPÉREZ ET INNOVEZ !

## LE MONDE BOUGE, LA FORMATION AUSSI



Retrouvez l'Agence  
Erasmus+ France à  
**l'Université d'Hiver  
de la Formation  
professionnelle 2016**



+ Entreprises et branches  
professionnelles, prestataires de  
formation, collectivités, réseaux  
consulaires, acteurs de l'AIO...



+ Benchmarking,  
ingénierie pédagogique,  
actions de formation,  
projets sectoriels et  
territoriaux, innovations  
pédagogiques et métiers  
de demain...

**Financez la  
formation et  
améliorez vos  
pratiques grâce  
à l'Europe.**



+ Pas de cofinancement  
requis, une approche en  
coûts simplifiés, une  
avance de subvention  
de 40 à 80%...

**Erasmus+ formation  
professionnelle  
est fait pour vos  
projets  
multi-acteurs !**

**Erasmus+  
formation  
professionnelle,  
un levier pour  
financer vos  
projets.**