

« Par formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques Offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail. Les actions Proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et compétences pour leur permettre D'atteindre leurs propres objectifs et ceux de l'organisation, et de s'adapter à leur Environnement ». Jean-Marie PERETTI (2007).

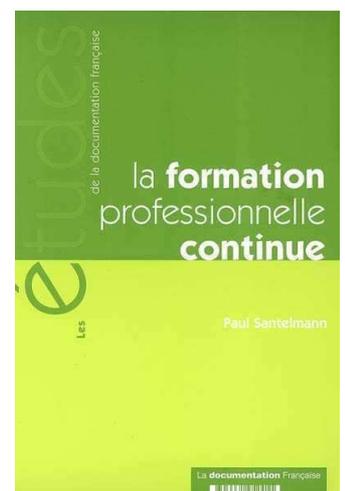
FICHE DE LECTURE

Support de travail :

La formation professionnelle continue de Paul SANTELMANN

La documentation française, Paris, 2006

ISSN 1763_6191



1) Présentation de l'auteur

Paul Santelmann, chargé d'enseignement à Paris-I Sorbonne, est également responsable de la prospective dans un organisme public de formation professionnelle d'adultes. Spécialiste de la formation continue et de l'évolution des compétences professionnelles, il a publié de nombreux articles, contributions et ouvrages sur ces questions.



Ces Ouvrages :

- La formation professionnelle continue - Collection les "études de la documentation Française - 2006.
 - De l'efficacité en formation continue - Editions Liaisons - 2004.
- La formation professionnelle, nouveau droit de l'homme - collection Le Monde - Folio Actuel - Gallimard - 2001.

Ces spécialités:

- Praticien/expert reconnu du système de formation initiale et continue, des politiques d'emploi et des évolutions du travail ;
- Une expérience de terrain d'animation et d'évaluation des politiques de formation et d'emploi ;
- Pratique et approche historique des institutions de la sphère de l'emploi (partenaires sociaux, service public de l'emploi) et des collectivités locales ;
- Vision stratégique d'ensemble de la relation emploi/formation.

Les hypothèses

Hypothèse 1 : La formation professionnelle continue est perçue par les salariés comme un facteur de motivation.

Hypothèse 2 : Les salariés perçoivent la formation comme un moyen d'accroître leurs connaissances personnelles.

Hypothèse 3 : La formation est perçue par les salariés comme favorisant une reconversion professionnelle.

Hypothèse 4 : Les salariés perçoivent en la formation une menace sur leurs compétences, leur savoir-faire.

Hypothèse 5 : La formation professionnelle est vécue comme un moyen de sortir du quotidien professionnel.

L'ouvrage de Paul Santelmann arrive au bon moment pour oxygéner l'ensemble. Non seulement parce que qu'il décrit pour nous avec netteté les rouages nouveaux de cette machine, mais aussi par ce que l'expérience de l'auteur le porte à un regard utilement critique à un instant ou bien des choix demeurent à faire, ou bien des attitudes peuvent encore être reconsidérées et ou bien des méthodes restent à inventer.

L'auteur une triple analyse du domaine de la formation continue. Avec un regard qui permet de faire le lien entre des outillages et les responsabilités. Ensuite, une analyse historique documentée, sans laquelle il ne serait pas possible de prendre la mesure des progrès accomplis et des faiblesses peut être inévitables. Et, une interrogation sans indulgence tant sur les philosophies sous-jacentes aux réformes que sur les comportements des différents acteurs.

On a compris que le propos de l'auteur n'est pas prisonnier des réflexions médiatique que provoque souvent la nouveauté. Il commence, à juste titre, par nous rappeler la question récurrente, toujours non résolue par les nouveaux testes, de la définition du concept même de la formation continue.

Le monde de l'entreprise évolue vers des environnements de plus en plus instables. Cette évolution génère l'accroissement de la concurrence, la course à la rentabilité et à l'innovation, et plus généralement, elle implique de nouvelles exigences de compétitivité.

En effet, les biens et services produits par les entreprises actuelles sont de plus en plus élaborés d'une année à l'autre, ce qui requiert des connaissances et savoir-faire toujours plus nombreux et plus complexes. La maîtrise de la connaissance devient alors un devoir stratégique permettant aux entreprises de se maintenir sur un marché compétitif et réactif.

La professionnalisation, autrement dit la formation, est le moteur du développement des hommes et des entreprises. Tout le monde en est conscient aujourd'hui.

« La capacité à apprendre plus vite que ses concurrents est pour l'entreprise le seul avantage compétitif durable »

A. de Geus, ex-dirigeant de la Shell

Si au départ de son histoire la formation était une obligation légale en France, elle est devenue une aide précieuse pour les entreprises, leur permettant de mettre en oeuvre leur stratégie en influant sur la compétence de ses hommes qui la compose.

Mais à l'heure de l'économie mondiale, où le destin des entreprises est fébrile, la question financière se pose.

Former OUI, mais pas à n'importe quel prix !

Avec un peu plus de 12 milliards d'euros et 42 % de la dépense nationale, les entreprises restent le premier financeur de formation professionnelle continue et d'apprentissage en France.

En 2009, on constate de prime abord une stabilité de leur effort de formation.

Le taux de participation financière s'établit à 2,93 %¹, soit un effort équivalent à celui des années 2007 et 2008. Malgré la crise, les entreprises auraient donc soutenu leurs dépenses de formation.

L'utilisation de ces budgets continue cependant à soulever beaucoup de questions.

D'après l'enquête² menée par AGEFOS PME auprès de 500 dirigeants et Responsables des Ressources humaines en décembre 2010, pour 36% des TPE-PME (au global), la formation reste un investissement difficile à mesurer et si 35% s'accordent à dire que la formation est un levier au développement de leur entreprise, 35% également perçoivent la formation encore comme une obligation réglementaire, voire une charge.

Ce sentiment se retrouve davantage au sein des TPE (38%) que des PME (21%).

Manque de moyens, manque de temps pour ces dernières de mesurer l'impacte des formations sur le fonctionnement de leur entreprise ? Ou tout simplement, une mauvaise gestion de la formation ?

Un autre article³ de décembre 2009 souligne « *une plus grande préoccupation des entreprises face aux dépenses de formation : 83% des DRH et Responsables formation constatent une plus grande attention à la maîtrise du budget formation et 71% un intérêt croissant pour les orientations de la formation* »

La pression est donc forte pour les responsables formation devant gérer au mieux le budget qui leur ait confié, d'où le thème de mon mémoire :

« Comment mettre en place une stratégie de formation et en optimiser le budget ? »

La notion d'optimiser pour moi est la définition utilisée par le Petit Larousse, c'est-à-dire, l'opération qui consiste à « *donner à une entreprise le rendement le meilleur, le plus favorable, en créant les conditions les plus favorables ou en tirant le meilleur parti possible* ».

Notre posture tout au long de ce mémoire sera donc de faire en sorte que le contexte général du dispositif maximise la valeur ajoutée du travail du service formation.

¹ CEREQ, Bref N° 284, avril 2011

Dans la première partie, nous allons aborder les concepts et définitions. Je rappelle donc la définition de la formation professionnelle, sa finalité et les évolutions législatives de ces dernières années.

Je présente également les acteurs et les outils ainsi que l'ingénierie de formation et de développement des compétences, méthodes indispensables pour la gestion du processus des actions de formation.

Ensuite, dans la deuxième partie, nous nous intéresserons aux pratiques actuelles des entreprises, constats issus de l'administration de mon questionnaire auprès de six entreprises et complétés par mes lectures, de différentes enquêtes (voir en annexes) afin d'avoir une vue plus fine sur les pratiques d'aujourd'hui.

Et enfin, nous nous pencherons sur les différentes possibilités afin d'améliorer ou de développer la pertinence des solutions de formation

Définitions et Concepts

La formation professionnelle

La formation professionnelle continue constitue une obligation nationale et est, à ce titre, spécifiée dans le code du travail. Selon l'article L. 6311-1, elle « *a pour objectif de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des travailleurs, de permettre leur maintien dans l'emploi, de favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle, de contribuer au développement économique et culturel et à leur promotion sociale. Elle a également pour objet de permettre le retour à l'emploi des personnes qui ont interrompu leur activité professionnelle pour s'occuper de leurs enfants ou de leur conjoint ou ascendant en situation de dépendance* ».

Il existe beaucoup d'autres définitions concernant la formation, mais celles qui retiennent mon attention sont :

« *La formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif.* » de Thierry Ardouin

Cette définition est intéressante car elle inscrit l'action de formation dans un « contrat » entre le formé et l'entreprise. Elle intègre également la notion de collaboration et d'adhésion, tout en mettant en évidence la notion d'objectif.

La deuxième définition n'est pas celle explicitement de la formation mais de la finalité de la gestion des ressources humaines d'Alain Meignant. Je trouve pertinent de la citer car elle nous permet de garder en tête les préoccupations de l'entreprise et donc les champs d'interventions possibles de la formation pour résoudre les difficultés rencontrées par l'entreprise. « Possibles » car la formation n'est pas toujours LA seule solution.

Reprenons donc cette fameuse définition :

« *Disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec ses objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable possible.* »

La formation s'inscrit donc dans un système à plusieurs éléments qu'elle cherche à mettre en synergie.

La formation est en effet, un élément de la gestion des ressources humaines, un outil de la politique économique et sociale. Elle est au service de l'organisation et de l'individu. Mais la formation n'est pas le seul outil, et isolé, le service formation ou la personne en charge de la formation risque d'être peu efficace, pour ne pas dire inefficace. Mais nous aborderons plus tard l'importance d'une bonne synergie ou plutôt d'une bonne Organisation et communication entre les différents services d'une entreprise.

Historique de la formation professionnelle

Depuis son apparition dans le code du travail jusqu'à aujourd'hui, la formation professionnelle a évolué au gré des changements du monde du travail. Voici brièvement, les quelques dates clés qui ont marqué son histoire.

- La loi du 16 juillet 1971 sur la formation continue donne le droit aux salariés de bénéficier d'une formation, professionnelle ou personnelle, financée par son employeur. Cette première loi met le salarié au cœur de la formation professionnelle, notamment avec la création du congé individuel de formation. Elle oblige aussi les employeurs à financer la formation professionnelle.
- L'ordonnance du 26 mars 1982 crée les missions locales et les PAIO (Points d'Accueil d'Information et d'Orientation). Elle organise par ailleurs la formation en alternance pour les jeunes travailleurs.
- La loi Rigoult du 24 février 1984 oblige les entreprises ayant un comité d'entreprise à les consulter deux fois par an sur la formation professionnelle.
- La loi du 4 juillet 1990 crée l'Office Professionnel de Qualification des Organismes de Formation Continue (OPQOFC) qui garantit la qualité de la formation proposée par la délivrance de labels aux prestataires.
- La loi quinquennale du 20 décembre 1993 relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle réforme le financement de la formation professionnelle. Les OPCA remplacent les Fonds d'Assurance Formation (FAF).
- La loi sur la réduction du temps de travail du 19 janvier 2000 contraint l'employeur à adapter ses salariés à l'évolution de leurs emplois, en faisant de la formation une composante du temps de travail.

US230V Ethique et ressources humaines

· La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) est instituée par la loi sur la modernisation sociale du 17 janvier 2002. Nous détaillerons plus loin cet outil.

· La loi du 4 mai 2004 sur « la formation professionnelle tout au long de la vie », crée le Droit Individuel à la Formation (DIF) et remplace le contrat de qualification, d'adaptation et d'orientation par le contrat de professionnalisation.

· Après plusieurs Accords Nationaux Interprofessionnels (ANI), dont ceux du 11 janvier 2008 sur

la modernisation du marché du travail et du 7 janvier 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels, la loi n°2009-1437 du 24 novembre 2009 apporte plusieurs changements : réduction du nombre de rubriques du plan de formation (2 au lieu de 3), définition de la portabilité du DIF, bénéfice du DIF ouvert au licenciement pour faute grave, élargissement du public éligible au contrat de professionnalisation (RSA, AAH, CUI, ASS)⁴ avec possibilité de tutorat externe, modification des règles de fonctionnement des OPCA, mise en place du CIF hors temps de travail, définition du bilan d'étape professionnel et du passeport orientation et formation, participation des entreprises au financement du Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP), création du dispositif de la Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE) et information des salariés de plus de 45 ans sur leurs droits à la formation (entretien professionnel).

Comment mettre en place une stratégie de formation

Plusieurs organisations quelle que soit leur taille, doivent consacrer un pourcentage de leur masse salariale brute soumise à cotisations de Sécurité sociale (montant indiqué sur la DADS) au financement d'actions de formation.

Le taux minimal de participation est variable selon leur effectif.

Pour l'application des dispositions ci-après, le nombre de salariés est égal au nombre mensuel moyen de salariés occupés et rémunérés par l'employeur pendant l'année ou la fraction d'année où l'activité est exercée.

Des rapport différents s'appliquent aux entreprises de travailleurs temporaires et employeurs d'intermittents du spectacle. Une convention ou un accord collectif applicable peut également imposer des taux supérieurs à ceux indiqués.

Le revenu de Solidarité Active (RSA), Contrat Unique d'Insertion (CUI), l'Allocation de Solidarité Spécifique (ASS), et l'Allocation Adulte Handicapée (AAH).

5 Sources : Optimisation du budget formation, de P. et A. Eray / Entreprise & Carrières

Contribution des entreprises de moins de 10 salariés

US230V Ethique et ressources humaines

	Plan de formation	de CIF CDD	Taux de contribution
0.55%	1%		
	0.40%		
Masse salariale annuelle brute de l'année N	Salaires versés aux salariés employés en CDD		Versement minimal
100%	100%	100%	A qui verse-t-on cette contribution ?
OPCA dont dépend l'entreprise	FONGECIF		

Contribution des entreprises de 10 salariés à moins de 20 salariés

	Autres dépenses imputables (notamment : réalisation du plan de formation)	CIF CDD	Taux de contribution
1.05%	1%		
	0.90%		
Masse salariale annuelle brute de l'année N	Salaires versés aux salariés employés en CDD		Versement minimal
100%	-	100%	A qui verse-t-on cette contribution ?
OPCA	Versement à un OPCA ou de réalisation de dépenses	OPACIF	

Contribution des entreprises de 20 salariés et plus

	Congés de formation : de bilan de	de CIF, de	Autres dépenses imputables (notamment :	CIF CDD	Taux de contribution
--	-----------------------------------	------------	-----------------------------------------	---------	----------------------

US230V Ethique et ressources humaines

	compétences, pour validation des acquis de l'expérience	réalisation du plan de formation)		
1.60%	1%			
	0.20%	0.90%		
Masse salariale annuelle brute de l'année N	Salaires aux employés CDD		versés salariés en	Versement minimal
100%	100%	-	100%	A qui verse-t-on cette contribution ?
OPCA	OPACIF	Versement à un OPCA ou réalisation de dépenses	OPACIF	

*Le taux de droit commun de la taxe d'apprentissage est de 0.5 %.

Mais ce dernier passe à 0.6 % pour les entreprises de 250 salariés et plus lorsque le nombre moyen annuel de jeunes de moins de 26 ans, sous contrat de professionnalisation ou sous contrat d'apprentissage, n'atteint pas un certain seuil (article 225 du Code général des impôts).

LES ACTEURS DE LA FORMATION CONTINUE

L'Etat et les régions se partagent la responsabilité de la mise en œuvre de la Formation Professionnelle Continue (FPC).

L'Etat et plus précisément deux départements ministériels sont particulièrement concernés par la FPC :

-le ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'emploi qui oriente la politique de formation professionnelle continue dans une logique de sécurisation des parcours professionnels et d'accès à l'emploi. Ce ministère propose également des évolutions législatives et pousse à la concertation entre les partenaires sociaux.

Il intervient peu dans le financement des organismes de formation d'adultes mais participe au financement de la formation de quelques publics cibles (migrants, personnes handicapées, détenus,...).

-le ministère de l'éducation nationale a une mission opérationnelle de formation continue d'adultes assurée par les GRETA (Groupements d'Etablissements). Il participe, en plus, sur le

plan institutionnel, à la réflexion collective de l'évolution de l'orientation et de la formation tout au long de la vie.

Les régions ont une compétence générale, elles sont libres d'élaborer leur politique. Les Conseils régionaux décident sur leur territoire, les politiques de formation en fonction des priorités économiques et sociales locales. Depuis la loi relative à l'orientation et à la formation tout au long de la vie promulguée en novembre 2009, les régions doivent contractualiser avec l'Etat leur plan régional de développement des formations professionnelles.

Des aides financières peuvent être octroyées aussi bien par l'Etat, les régions mais également par l'Europe. L'aide la plus connue est celle du FSE (Fonds Social Européen), qui a apporté en France, dans la période 2000-2006, un soutien financier de 4.7 milliards d'euros à des opérations de reconversion ou à l'aide aux PME de moins de 250 salariés.

On dénombre plus de 45 000 organismes de formation dont 7500 l'exercent à titre principal. Ils sont spécialisés, généralistes ou multi professionnels :

- **Organismes publics** (GRETA, CNAM) et **parapublics** (AFPA, chambres de commerce ou les chambres de métiers), 3% Des organismes pour 17% du marché.
- **Organismes privés**, 72% des organismes pour 78% du marché
- **Les individuels**, 25% des organismes pour 5% du marché

Ils sont nombreux en France car toute personne physique ou morale peut exercer une activité de formation continue. Les organismes qui souhaitent dispenser des formations doivent remplir une déclaration d'activité auprès de la préfecture de région. Un numéro d'enregistrement leur est attribué et leur permet d'exercer.

LES ACTEURS INTERNES A L'ENTREPRISE

La réussite d'une politique de formation ne résulte pas du seul professionnalisme du responsable formation, mais de la solidité et de la qualité des liens qu'il entretient avec les autres acteurs de l'entreprise. Qui sont-ils ? C'est ce que nous allons détailler.2.4.1 La

Direction Générale

Elle oriente et valide la stratégie de la formation en fonction de ses objectifs/projets et des perspectives économiques et sociales, de l'évolution des technologies ainsi que des exigences de ses clients et prospects.

La Direction des Ressources Humaines

A partir des axes stratégiques définis par la direction générale, elle détermine et développe la politique de formation professionnelle. Elle mobilise tous les acteurs de l'entreprise et

optimise les dispositifs existants (plan de formation, bilan de compétences, DIF ...) pour répondre aux besoins collectifs (services) ou individuels (du salarié) tout en se centrant sur l'atteinte des objectifs fixés par la direction.

Les managers

Le management de proximité joue un rôle important dans le transfert des compétences dans l'activité professionnelle. Ce rôle intervient :

- lors de l'inscription à la formation : guidée ou volontaire. L'inscription est un premier niveau d'engagement de l'individu à suivre une formation. Le manager de proximité devient un vecteur de motivation, comme prescripteur ou facilitateur, ou au contraire un vecteur de démotivation : « je t'inscris car tu as des problèmes de... » ;
- lors de la préparation de l'action de formation par le soutien apporté aux stagiaires ;
- et au retour de la formation par le biais du management direct devant être source d'utilité professionnelle. Le contenu de la formation doit être valorisé par ce dernier car « si le manager direct en attend quelque chose, c'est que la formation va répondre à des besoins. »

Les salariés

Dans l'entreprise, les salariés deviennent davantage acteur de leur formation. Grâce à l'entretien professionnel, les salariés peuvent exprimer clairement leurs souhaits d'évolution et de formation. Ils peuvent notamment solliciter une demande de DIF en concertation avec son entreprise. Entre le DIF et la période de professionnalisation qui se décident avec l'entreprise, ou encore la VAE, les salariés disposent d'un plus grand nombre de dispositifs pour se former ou acquérir une qualification. Décrocher une qualification ou un certificat reconnu dans la profession est aussi source de motivation et de reconnaissance de ses compétences au sein de l'entreprise.

Les partenaires sociaux

Le comité d'entreprise (ou à défaut les délégués du personnel) est consulté sur le plan de formation ainsi que sur les orientations de la formation. Les syndicats jouent un rôle également au niveau de la branche dans le cadre de la négociation obligatoire sur la formation. En effet, les organisations liées par une convention de branche ou, à défaut, par un accord professionnel se réunissent tous les trois ans pour négocier sur les priorités, les objectifs et les moyens de la formation professionnelle des salariés. Le plan de formation regroupe l'ensemble des actions de formation retenues par l'employeur pour ses salariés en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le plan peut être annuel ou pluriannuel. Le comité d'entreprise (ou les délégués du personnel dans les entreprises de moins de 50 salariés) doit notamment être consulté sur le projet de plan pour l'année à venir. Le recueil de l'avis des représentants du personnel a lieu après leur consultation sur les orientations de la formation au sein de l'entreprise.

US230V Ethique et ressources humaines

Le plan s'adresse en principe à tous les salariés. Néanmoins, l'employeur a la possibilité de choisir quel type de salarié sera bénéficiaire des actions de formation mises en place. Sa décision d'exclure certains salariés du plan de formation ne doit cependant pas reposer sur des motifs discriminatoires (âge, sexe, origines, ...). Nous nous attacherons plus particulièrement à ce dispositif dans le développement de ce résumé.

Le CIF permet au salarié de suivre, à son initiative et à titre individuel, des actions de formation indépendamment de sa participation à des stages du plan de formation de l'entreprise, pour :

- accéder à un niveau supérieur de qualification ;
- changer d'activité ou de profession ; s'ouvrir plus largement à la culture, à la vie sociale et à l'exercice de responsabilités associatives bénévoles ;
- préparer et passer un examen pour l'obtention d'un diplôme.

Tout salarié peut accéder à un CIF, quels que soient l'effectif de l'entreprise et la nature de son contrat de travail. Une condition d'ancienneté est nécessaire : 24 mois consécutifs ou non en tant que salarié dont 12 mois dans l'entreprise (36 mois dans les entreprises artisanales de moins de 10 salariés).

Ces actions de formation s'accomplissent en tout ou partie pendant le temps de travail. Le CIF est donc un droit à l'absence pour suivre une formation. La prise en charge financière est assurée par un OPCA au titre du CIF (OPACIF) ou encore d'organismes dont la compétence est limitée à une entreprise ou un groupe d'entreprises AGECEF (Association pour la gestion du Congé Individuel de Formation).

Le DIF a pour objectif de permettre à tout salarié de se constituer un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur 6 ans dans la limite de 120 heures. L'initiative d'utiliser les droits à formation appartient au salarié, mais la mise en œuvre du DIF requiert l'accord de l'employeur sur le choix de l'action de formation. La formation a lieu hors du temps de travail sauf disposition conventionnelle contraire ; elle est prise en charge par l'employeur. Le DIF étant un droit reconnu au salarié, celui-ci est libre ou non de l'utiliser.

Les frais de formation, ainsi que l'allocation de formation, sont à la charge de l'employeur, ce dernier pouvant les imputer sur sa participation au développement de la formation continue.

L'ingénierie formation est apparue vers la fin des années 1970. Son objectif est de rendre la formation professionnelle plus efficace. Son principe, appliquer les sciences et techniques de l'ingénieur à la problématique de la formation : analyse du besoin, évaluation des ressources et des contraintes, définition d'un cahier des charges, mise en œuvre et évaluation.

Il s'agit d'un ensemble de démarches méthodologiques qui comprend :

- L'analyse de la demande
- Le diagnostic différentiel (identification de ce qui relève ou non d'une solution formation)

- L'analyse des emplois
- Le diagnostic des connaissances
- La définition des objectifs de formation (contenus de savoir) et des objectifs pédagogiques
- La conception du projet de formation, sa mise en œuvre et son évaluation.

Cette méthode est intéressante car elle est à la fois efficace et peu coûteuse. Souple et pragmatique, elle a de plus, l'avantage d'être adaptable aux entreprises de toutes tailles et à tous types de formation.

Néanmoins, comme toute méthode, elle a ses limites : sa réussite dépend d'une véritable volonté politique, d'un réel soutien de la Direction Générale et du DRH, sans quoi ce dispositif est utopique. Il est donc préférable de se focaliser sur des projets stratégiques pour l'entreprise et perçus comme tels.

L'ingénierie de formation a ensuite donné naissance à une autre approche : l'ingénierie de développement des compétences.

Avant d'aborder l'ingénierie des compétences il me paraît important de rappeler la définition de la notion « compétence » :

Selon M. de Montmollin (1994) c'est « un ensemble stabilisé de savoirs, de conduite-type, de procédure-standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau » ou selon S. Bellier « la compétence permet d'agir, de résoudre des problèmes professionnels dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée ». Ces dernières se recoupent sur trois points : la compétence est le moteur de la performance, elle s'évalue dans l'action ; « *la compétence est contextuelle* » on ne peut en parler dans l'absolu sans la rapporter à un contexte particulier, une situation donnée ; la compétence intègre différentes composantes (aptitudes, connaissances, traits de personnalité et c'est sur ces composantes que la formation peut agir. Ainsi, la formation ne produit pas directement de la compétence mais de manière indirecte par son action sur ces différentes composantes qui sont, le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

Les multiples fonctions de la formation professionnelle (intérêts personnels)

Au sortir de la lecture de ce livre j'ai pu comprendre ce que la formation professionnelle continue pouvait apporter dans aux différents acteurs tout au long de carrière, ma compréhension se renforce par les hypothèses de l'auteur ; la formation professionnelle continue est une acquisition de base, c'est aussi une élévation du niveau de base de qualification de main d'œuvre, une élévation du niveau de culture générale et de culture scientifique et technique. En effet, plus ces niveaux sont élevés, plus de mobilités et reconversions professionnelles sont aisées. Pour ce qui est de la promotion sociale : il y a un maintien des activités existantes, qui permet d'éviter la perte des savoirs faire traditionnels, elle permet de motiver et initier des repreneurs d'entreprises artisanales. Cet aspect est aujourd'hui vital pour beaucoup de région qui, avec le choc démographique, risque de voir disparaître en dix ans entre un tiers et la moitié de leur tissu de très petite entreprises et

structures artisanales. Une adaptation de compétences des salariés en cour d'emploi. Cette fonctions est globalement bien assurée par les politiques de formation des employeurs, mais commence à poser problème dès que l'on dépasse la notion d'adaptation à la situation de travail, et depuis la loi de mai 2004, d'adaptation au poste de travail, à l'emploi, au métier ou groupe de métier. L'insertion des jeunes et, ce qui suppose la maîtrise d'outils de connaissance des métiers adaptés à ces publics souvent fragilisés, la mise en place de démarches prospectives pour essayer d'anticiper l'évolution des compétences, en particulier dans le métier dit « tension ».

Pour la réinsertion et la reconversion des demandeurs d'emploi des adultes, une mobilité sociale et professionnelle est envisageable, par la participation aux pôles d'excellence ou la fonction de la formation doit se mêler étroitement à la recherche, à la recherche-développement, à la création et à la valorisation des entreprises.

Dans cette optique un accompagnement des logique de projets locaux, ou la formation vient en appui de la création et la mise en œuvre de projets de création d'activités, en mise synergie des acteurs porteurs, en formation et motivation d'acteurs périphériques aux projets, des aménagements du territoire, au sens ou la formation est aussi une activité économique qui gère des richesse, des emplois, des dynamiques nouvelles.

Les fonctions périphériques on y trouve :

- Une confortation à la différence, socialisation, apprentissages collectifs
- Réassurance, estime de soi, autonomie
- Identité.

Les intérêts et les limites du dispositif de la formation professionnelle continue

Il ya une évolution quantitative très rapide depuis 25 ans trouve ses limites et plafonne 130 millions, soit presque la moitié de l'appareil de formation initiale, ce qui fait de la formation professionnelle un secteur économique à part entière. Le système est très complexe avec une multiplicité de structure, mesures de financements différents qui aboutissent à un manque de lisibilité pour les opérateurs et bénéficiaires ; il ya des sous systèmes dans le système : la formation des jeunes salariés et des demandeurs d'emplois tendent à fonctionner de façon séparée et à créer des cloisonnements. La formation initiale et la formation professionnelle continue apparaissent toujours comme des dispositifs au fonctionnement hétérogène, mais des passerelles sont pour la première fois en train de se mettre en place par le biais des mesures de formation en alternance des jeunes ; la montée en puissance et compétence des régions est phénomène incontournable et irréversible, notamment depuis la loi quinquennale de 1993 sur le volet de la formation des jeunes. Il faut prendre en compte l'apparition des systèmes régionaux de formation pour comprendre comment fonctionne tous le dispositif. L'appareil de formation professionnelle tend à s'éloigner des objectifs humanistes qui ont présidé à sa création en 1971 : dans les faits, la formation est centrée sur les compétences professionnelles et sur l'emploi, au détriment d'une conception plus large de l'individu. Elle contribue à reproduire les inégalités issues de la société en générale et de la formation initiale en particulier. La formation professionnelle continue a des déterminants structurels des systèmes de formation qui sont les sources du droit et des pratiques à savoir : les lois, les accords collectifs, les pratiques, il ya des relations entre formation initiale et formation continue, les

relations entre formation générale, technique et professionnelle, les relations entre systèmes de formation professionnelle (initiale et continue) et systèmes et les relations entre monde éducation et monde du travail. Il ya aussi le système des relations entre les partenaires sociaux et la représentation dominantes de ce qui est réellement la logique compétence, cette représentation de ce qu'est la formation est le droit ou simple bien de consommation. L'organisation du travail et le système des relations hiérarchique dans l'organisation de production et la répartition des temps sociaux : travail, loisirs, éducation tout au long de la vie qu'elle est réellement permise aux groupes sociaux.

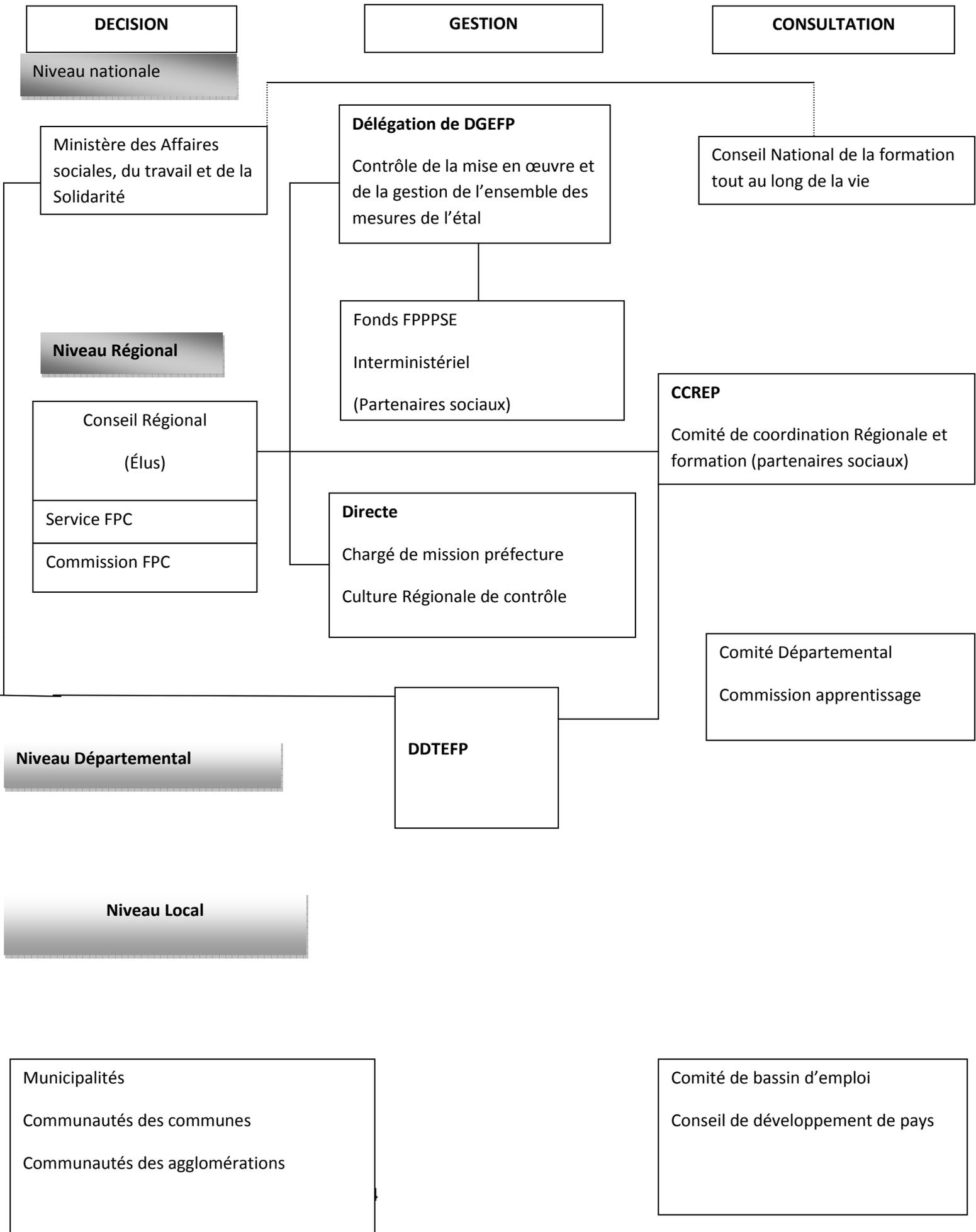
Les caractéristiques et spécificités de la formation professionnelle en France depuis 1945

Elle est caractérisée par un système particulier, par un monopole d'état et un système élitiste privilégiant les formations générales et supérieures, et la sélection par échec, un système coupé du monde du travail et ses représentants, il a un enseignement traditionnel sur le plan pédagogique, prenant peu en compte les innovations de courant de l'école nouvelle de l'éducation populaire ou les acquis de pays étrangers. Un système éducatif déséquilibré institué à l'origine par le haut pour les qualifications supérieures et par le bas pour les qualifications de base, avec déficit structurel sur les qualifications intermédiaires, ce système de formation des peu et tardivement développé si ce n'est par le biais de l'éducation populaire, un déficit de l'orientation scolaire et professionnelle, qui s'est fait par une coupure importante, institutionnelle et pédagogique, entre formation initiale et formation continue, celle-ci restant très longtemps embryonnaire en l'absence en l'absence d'un dispositif législatif constitué.

On peut qualifier cela par une faiblesse historique de la formation technique et professionnelle considérée comme une filière de l'échec en formation initiale et souffrant d'une image de marque plutôt négative dans l'opinion publique, c'est un appareil de production resté trop longtemps très taylorisé dans l'entreprise, facteurs peu favorable à la qualification de la main d'œuvre, une tradition de rapports sociaux plutôt antagonistes entre les représentants des employeurs et les représentants des salariés, qui ne favorise pas l'apparition de consensus sur les questions touchant à l'emploi des salarié.

Comment fonctionne le dispositif de la formation professionnelle ?

US230V Ethique et ressources humaines



Les approches fonctionnelles du système de formation

Pour comprendre le fonctionnement de mon schéma de la formation professionnelle continue il est que celui-ci passe par une approche fonctionnelle ; les instances de négociations et de décisions, c'est la fonction publique à savoir : le parlement, le gouvernement et les ministères d'une part et de l'autre par il ya le privé dont les branches professionnelles, chefs d'entreprises, les hiérarchies de l'entreprise, le comité d'entreprise et les organisations syndicales.

On trouve aussi les instances de financement, les instances de maîtrise d'ouvrage qui sont tous ceux qui relève de l'administratives et financières, les instances de la réalisation de la formation (publique, privées, mixtes) les instances d'information et de l'alimentation du dispositif (au niveau nationale, régional, et local), les instances de conseil et d'accompagnement du dispositif (accueil, gestion de l'emploi, orientation, accompagnement, suivis, guidance de projet.

Et enfin les instances d'évaluation et de certification de la formation, les représentant du secteur de la formation et les instances d'étude et de recherches.

Critiques personnelles

Au cours de la lecture de livre j'ai pu remarquer que la formation professionnelle continue s'est détériorée au fil des déconvenues des politiques d'emploi, sans réorientations de celles-ci il sera difficile de réhabiliter l'usage de la formation. Cependant, un des principaux volets des politiques de l'emploi consiste à vouloir améliorer le rapport entre l'offre et la demande de travail non qualifié sachant, que depuis des années, des dizaines de milliers d'offres d'emplois faiblement qualifiés ne trouvent pas preneur, bien que plus d'un millions de personnes considérées comme non qualifiés soient au chômage. Certaines thèses prônent d'ailleurs l'abandon de la formation des chômeurs, qui les éloignerait de ces emplois. En réalité, un nombre croissant de ces emplois sont pourvus par les jeunes de plus en plus diplômés.

La formation professionnelle continue accompagne l'ensemble des transformations de l'emploi, même elle est d'abord du registre de l'évolution des compétences dans et par le travail. La liste des scénarios est longue de décalage entre qualification de la population et qualification des emplois. Si l'illusion d'une adéquation formation /emploi est enterrée, la nostalgie d'une formation initiale capable de s'ajuster dans l'ensemble des emplois persiste. Par ailleurs, depuis plusieurs décennies on voit que, c'est l'ajustement permanent qui s'impose et qui donne son principale fondement à la notion de a formation continue mais aussi, c'est décisif, aux différentes façons de reconnaître les savoirs d'expériences de personnes. Entre les besoins en intelligence des secteurs d'activité et le développement des territoires économiques, la tension est croissante dans une société ou les mobilités de tous

types n'ont jamais été aussi diverses (mobilités des personnes, immigration, délocalisation des entreprises, nouvelles implantations...). La formation professionnelle continue ne sera performante que si elle s'approprie ces mouvements.

Le débat sur les mobilités d'une meilleure sécurité des parcours professionnels est désormais ouvert. Il interpelle frontalement la formation continue, *seul instrument de masse* qui puisse modifier substantiellement l'employabilité des personnes sous l'angle du développement de leur patrimoine de compétences et de savoirs. Sans ouvrir la polémique avec les tenants des méthodes de comportements, du profilage ou du coaching qui travaillent dans le meilleur cas à une prise de conscience par les personnes de leurs attitudes ou leurs talents cachés, ces démarches ne modifient pas les savoirs de personnes, elles ne peuvent être assimilées à l'activité des organismes de formation qu'à certaines conditions que le groupe nationale de contrôle (GNC) de la formation continue (ministère du travail) a ainsi formulées :

- Le public doit clairement identifier par un positionnement des stagiaires en termes de statut, d'emploi et de compétences préalablement acquises par chacun d'eux au regard de l'objectif des enseignement ;
- La nature de l'objectif à atteindre en termes de qualification à obtenir, de la compétence à acquérir, des savoir-faire ou des savoirs-être à maîtriser ainsi que la validation, reconnue ou non (système de suivi et d'évaluation)
- Les moyens mis en œuvre : programme, moyens techniques (matériels, locaux...) et pédagogiques, les systèmes d'évaluation et de suivi et leur cohérence avec la situation de la personne formée et la nature de l'objectif (contrôle de la formation professionnelle en 2001 et 2202)

L'autre point pertinent que j'ai pu voir c'est que l'une des difficultés de la formation continue est dédiée aux moins qualifiés, elle peut raisonnablement ni reconstituer le rapport entre maître/ élève de l'école, ni reproduire le rapport chef /exécutant de l'entreprise. Il lui faut donc procéder à une innovation sociale non négligeable qui consiste reconstruire l'échange des savoirs (Paul Santelmann) au sein des catégories socio professionnelles à qui on a longtemps dénié tout rôle majeur dans la transmission des savoirs. La société veut bien admettre qu'un ouvrier qualifié puisse être tuteur, elle est plus réticente à considérer qu'il puisse être formation.

Conclusion

La condition actuelle la formation professionnelle continue présente face relativement contrasté si l'on approche le cout social et économique du système et ses effets objectifs et subjectifs, l'impression qu'on ne peut lire du système plusieurs fois soulignée, s'est aggravée et les priorités naturelles de la formation professionnelle continue ont quelques fois été perdues de vue. Le système actuel de la formation professionnelle continue repose l'addition de dispositions qui relèvent de doctrine différentes et même de contradictions, notamment quant aux vertus respectives du service publique, du paritarisme et du marché. Aucun rapport ou état des lieux de la formation professionnelle continue a clairement définie une théorie cohérente de ce point de vue même, si depuis une économie de service relevant des critères et des lois du marché l'initiative individuelle.

Mais la recherche d'une meilleure cohérence du système peut se relever une aberration si l'on ignore l'essentielle, c'est-à-dire les évolutions socio économiques qui déterminent l'activité de formation elle-même. Des tendances ont été amorcées, qui tiennent à une montée de la complexité et de l'instabilité du monde du travail. Mais la grande majorité des organismes de formation mobilisés dans les programmes et dispositifs publics et paritaires censés bénéficier aux publics les moins préparés à ces changements permanents est particulièrement démunie pour interpréter ces aptitudes et les traduire en démarche concrètes et efficaces jugées comme telles par les usagers.

Dans les années à venir, le défis pour les pouvoirs publics consistera surtout à remédier deux grande lacunes du système.

- L'absence d'un service public d'orientation professionnelle et de certificat des compétences tout au long de la vie, réservé spécialement aux adultes désireux d'évoluer professionnellement et permettant de réguler et d'accompagner leur accès et leurs choix en matière de formation (dans de nombreux cas mieux vaux une information fiable et explicite sur les métiers qu'un recours aveugle à la formation).
- Les faiblesses en ingénierie des organismes de formation : l'atomisation permet aux structures de formation de disposer de ressources méthodologiques et pédagogiques suffisantes pour offrir aux formateurs et aux enseignants un appui de qualité en conception, innovation, méthodes pédagogique, ressources documentaires, etc. ; notamment quand ceux-ci s'adressent aux publics de haut gamme. Ces deux volets qui conditionnent d'ailleurs la mise en place de vraies politiques d'évaluation sont mille fois importants que les modalités d'organisation institutionnelle du système. Celles-ci subiront encore le poids du passé surtout la très grande distinction qui règne au niveau européen sur le sujet. En effet en ce qui concerne l'optimisation politique de la formation professionnelle continue, l'espace stratégique se suit désormais au niveau

US230V Ethique et ressources humaines

communautaire : il ne peut y avoir de réussite d'un état membre dans ce domaine sans convergence avec les autres. De ce point de vue l'objectif commun est de disposer des ressources formatives adaptées à des trajectoires professionnelles qui seront de plus en plus déterminés par un marché de travail mondialisé.

Cette évolution ne remet elle pas en cause l'hyperspécialisation des diplômes, titres, certificats professionnels français de niveaux V, IV, et III ? Ceux-ci ont privilégié les applications fines technologies de plus en plus éphémères au détriment des fondamentaux y compris en termes de pratiques concrètes et des compétences transversales. Cette hyperspécialisation de la formation qualifiante n'a telle d'ailleurs pas trop entretenue la spécialisation des enseignants et des formateurs techniques ? N'a telle pas contribué à la stagification et la segmentation de l'appareil de formation ? Celui-ci en crise larvée, tend depuis une trentaine d'année à s'organiser comme un système fédérant des formateurs autonomes et spécialisés sur le plan des contenus et des méthodes, mais très dépendants en terme de statut et de contrats (précarité d'une partie des formateurs , mais aussi absence de mobilité professionnelle ascendante, ce qui est un comble pour un système censé accompagner les évolutions des personnes. Le modèle AFAP une ingénierie qui définie les contenus et les méthodes, mais garantie un statut fort aux formateurs a été déstabilisé faute d'intérêt institutionnel pour les fondements théoriques et méthodologiques de la formation professionnelle continue. Il faut s'interroger sur les mérites respectifs de ces opinions, système précaire et faussement flexible et modèle rigide de type scolaire au regard des populations qui ont un rapport difficile aux savoirs. Moderniser l'offre, enfin doit conduire les pouvoirs publics à soutenir les organismes qui acceptent de regrouper leurs forces pour disposer de formations. L'avertissement date 1987.

LES SIGLES

AFPA : Association pour la formation professionnelle des adultes

FPC : Formation professionnelle continue

DDTEFP : Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation

DGEFP : Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle

DIF : Droit individuel à la formation

FFPS : Fond pour formation professionnelle et la promotion sociale