



**HAL**  
open science

## Le marché de la formation en 2009

Denis Cristol

► **To cite this version:**

Denis Cristol. Le marché de la formation en 2009. 4ème FORUM REGIONAL FORMATION POITOU CHARENTE février 2009: Vers la construction de nouveaux marchés de la formation?, Feb 2009, Poitiers, France. halshs-00449955

**HAL Id: halshs-00449955**

**<https://shs.hal.science/halshs-00449955>**

Submitted on 24 Jan 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Le marché de la formation en 2009

Denis CRISTOL – Responsable formation continue Advancia-Négocia (CCIP Paris)

CREF (EA 1589) Université de Nanterre Paris X

## **Résumé :**

La contribution proposée vise à décrire la logique des offres de formation qui se constituent actuellement. Cette contribution est basée sur une analyse stratégique des différents acteurs en place.

**Dans la première partie, les données structurantes du marché sont rappelées.** Le marché se caractérise par une pression sur les coûts et sur une plus grande attention portée aux clients et aux usagers. Ainsi, il est à prévoir que la notion de maîtrise d'usage va rejoindre celle de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre.

**Dans une deuxième partie, la structuration du champ est explicitée dans ses dynamiques** historiques, juridiques, dans ses mécanismes de régulation, territoriales, interprofessionnelle et législative.

**La troisième partie de la contribution vise à identifier les facteurs inducteurs de la demande de formation.** L'injonction d'être acteur de sa formation y est mis en perspective dans ses fondements épistémologiques.

**La conclusion montrera que le champ de la formation tend à changer d'axe et à valoriser les situations professionnelles.** La situation professionnelle devient de plus en plus, un lieu reconnu et valorisé d'acquisition des savoirs. Les concepteurs de formation évoluent d'une logique d'ingénierie de la formation à une logique d'ingénierie des compétences ou de la professionnalisation. Cette dernière vision confirme la culture de l'apprenance qui se met en place progressivement. Culture prise en tenaille entre la nécessité d'adaptation accélérée à un monde en évolution et un idéal rémanent d'émancipation des personnes.

## **Introduction**

A un moment où les dysfonctionnements du marché de la formation (financement opaque, inégalité de l'accès, mauvais fonctionnement de la mutualisation, coût de gestion élevé, qualité discutable des formations dispensées, déficit d'évaluation des effets, installation non réglementée en tant qu'organisme de formation, offre fragmentée, difficulté d'orientation, de financement occulte du paritarisme etc.) sont exacerbés par de nombreux rapports (Cahuc/Zylberberg 2006, Seillier/Carle 2007, IGAS 2008, Cour des comptes 2008) et qu'une « réforme de la réforme » se prépare en 2008, il est intéressant d'identifier les enjeux des différents acteurs, au regard de la gouvernance et des caractéristiques et dynamiques de ce dit marché. **Le marché se caractérise d'une part par une pression sur les coûts, sur une plus grande attention portée aux clients et aux usagers, sur un besoin de plus de proximité d'autre part et enfin par une volonté de l'acteur public d'en spécifier les finalités vers une sécurisation des parcours.** Dans les nouvelles organisations, le sens donné au travail et l'atteinte d'objectifs l'emportent sur la conformité de la tâche. Ainsi le nombre de salariés qui appliquent strictement des consignes diminue. Dans un monde qui se tertiarise, où de nouveaux métiers se structurent et créent des emplois (Les services à la personne, CERC 2008) le respect strict de la tâche à accomplir cède le pas à la réaction face à un événement inattendu, à la gestion des demandes clients, à une exigence plus forte sur les compétences et qualités personnelles (Zarifian 2001). La variabilité de la demande est particulièrement forte dans le domaine des services, qui ne peuvent être stockés et appelle à des évolutions rapides des formations proposées. Au sein d'un marché générique que l'on peut qualifier de marché de la connaissance ou de l'éducation (Carré 2005), le marché de la formation professionnelle continue, se développe en France depuis 1971. Pour mémoire, les années 70 correspondent à l'apogée d'une société industrielle forte de ses perspectives de croissance. Le développement du marché de la formation est à relativiser. En effet, selon la DARES, les dépenses pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage représentaient 19,9 milliards d'euros en 1995 à 25,9 milliards d'euros en 2005, 27,1 milliards en 2006<sup>1</sup> et dans le même temps la part dans le produit intérieur brut diminue régulièrement passant de 1,68% en 1995 pour se stabiliser à 1,5% à partir de 2005<sup>2</sup>. Pour mieux en saisir la portée, il est intéressant de rapprocher ces chiffres de la part du PIB consacré à l'enseignement primaire et secondaire : 4,2% et de celle consacrée à l'enseignement supérieur 1,4% (CERC 2006). En outre il est à noter que ces milliards d'euros englobent les rémunérations des stagiaires, la professionnalisation, l'apprentissage et la formation des agents de l'état, et des demandeurs d'emplois, items de nature fort différente que mélangent à façon nombre de journalistes et de commentateurs pour produire des effets sur la « gabegie d'un système opaque ». La cour des comptes ajoute au mélange puisque dans son rapport de 2008<sup>3</sup> elle globalise formation professionnelle initiale et formation professionnelle continue et cette fois-ci ce ne sont pas moins de 34,3 milliards d'euros qui sont pointés du doigt soit 2% du PIB ! La portée

---

<sup>1</sup> 11,18 milliards financés par les entreprises (dont 5,745 milliards collectés par les OPCA), 7,38 milliards financés par l'état (dont 4,4 milliards hors agents publics), 3,89 milliards par les régions (dont 1,7 milliards pour l'apprentissage et 1,5 milliards pour les stages) et 1,06 milliards par l'UNEDIC, le solde par les ménages

<sup>2</sup> DARES (2007), *La dépense nationale pour la formation professionnelle et l'apprentissage en 2005, Premières synthèses, novembre 2007, n°45.3* et DARES *Le marché de la formation : Chiffres Utiles, 2002, 2000*

politique de ce regroupement laisse présager d'une volonté publique d'articulation de deux réalités jusqu'ici pensées isolément. Le marché de la formation professionnelle continue est parti prenante de marchés constitués en systèmes avec leurs finalités propres. Ces marchés influencent fortement le marché de la formation économiquement, techniquement, pédagogiquement et le déterminent largement. **Le marché de l'enseignement initial**, est la référence académique, tant dans l'esprit des stagiaires que des formateurs. La terminologie, les références au niveau de diplôme (les titres du ministère du travail sont pensés en référence au niveau du CAP jusqu'aux formations supérieures), langages techniques et savants empruntent largement à l'enseignement initial. Il n'y a pas coupure entre formation initiale et formation continue mais articulation et transfert de pratiques, d'hommes et d'idées, et même lorsque les praticiens de la formation professionnelle rejettent ce qui constitue la formation initiale, c'est pour l'ériger en contre modèle. Ils s'y réfèrent donc toujours. Par conséquent, ce qui est vécu dans le système de l'enseignement initial a des répercussions, et par exemple, la réforme Licence Maîtrise Doctorat a un impact dans les référents utilisés. Mais ce marché est aussi générateur de flux des qualifiés ou non qualifiés dont les cohortes influencent à termes la formation continue, ses finalités et son fonctionnement. Par ailleurs il existe une concurrence entre l'apprentissage et la professionnalisation dispositifs dont la cible et les approches pédagogiques se recourent. Le marché de la formation continue est lié à des **marchés supports** économiquement dynamiques, **de l'édition, du multimédia, de l'internet et des télécommunications**. Les évolutions techniques en formation professionnelle sont liées au développement et à l'appropriation des nouvelles technologies par les décideurs, les prescripteurs, les concepteurs de messages, les médiateurs et les utilisateurs. C'est parce que la société change que les pratiques technologiques en formation changent. La formation professionnelle continue, contribue en retour à diffuser et promouvoir ces nouvelles technologies. L'utilisation de l'ordinateur pour apprendre est relevée dès les années 1980 (Blandin 1990) ; Naymark (2006 p102)<sup>4</sup> parle à cette époque d'enseignement assisté par ordinateur, dans les années 2000, la connexion sur les réseaux hauts débits autorise la mise en œuvre de e-learning ou e-formation et Samier (2000) développe le concept d'université virtuelle. Pour Samier des modèles d'éducation numérique ou e-éducation se mettent en place et la recherche actuelle sur : des machines d'apprentissage, des systèmes d'apprentissage intelligent, des agents pédagogiques, des agents tuteurs, des modèles d'apprentissages collaboratifs, des environnements d'apprentissage distribués... contribue à créer de nouveaux environnements d'apprentissage qui d'une part réduisent les distances physiques mais également les distances psychologiques (Jézégou 1998) et l'isolement des internautes et d'autre part inspirent de nouveaux autodidactes. **Le marché du e-learning** bien que prometteur reste encore embryonnaire. Environ 300 organismes de formation se prévalent de développer des offres e-learning (L'expansion 2008 p144)<sup>5</sup>. Le e-learning recèle un potentiel énorme, d'après Ronald Perkinson, de l'International Finance Corporation, le marché mondial de l'éducation et de la formation en ligne devait peser environ 150 milliards de dollars en

---

<sup>3</sup> Cour des comptes (2008), Rapport public thématique « La formation professionnelle tout au long de la vie »

<sup>4</sup> Arrivé JY Picard M (coord) (2006), Guide de la formation et du développement professionnel, Retz, Paris

<sup>5</sup> Perez D (2008), E-learning : à chacun sa bonne distance, L'expansion, n°736

2005. Depuis sa création en 2001, le baromètre E-learning 2008 de la CCIP<sup>6</sup> montre une montée progressive du e-learning, en particulier dans les grandes entreprises et plus spécifiquement pour les publics cadres (41,8% des publics cibles) et pour le domaine des langues (56% des domaines traités). Enfin, le marché de la formation professionnelle continue est un marché lié au marché de l'emploi à bien des égards. Il concerne potentiellement 24,5 millions d'emplois dont 15,5 millions d'emplois salariés dans le secteur marchand, 7 millions dans le secteur non marchand et 2 millions de non salariés. Pour la période 1983 à 2005, **le marché de l'emploi est décrit comme instable et en expansion par le CERC (2006)**. En effet sur les 20 dernières années en France plus de 82% des nouveaux emplois ont été créés dans des PME de moins de 250 salariés (2,3 millions sur un total de 2,8 millions). Chaque année les entreprises réalisent près de 5,2 millions d'embauches (intérim, CDD, CDI, etc.) soit un taux de recrutement qui avoisine les 40% d'embauches, dans le même temps 40% des salariés ont quitté leur emploi. Ce taux est particulièrement élevé dans les entreprises de service et pour les personnes les plus faiblement qualifiées. Le regroupement de l'ANPE et de l'UNEDIC renforce une approche globale des demandeurs d'emploi et du conseil, de l'orientation et de la prescription formation, avec une possibilité accrue de sous-traiter à des entreprises privées. L'ANPE recensait en septembre 2008 près de 232 699 offres d'emplois non pourvues<sup>7</sup>, pour 3 151 000 demandeurs d'emploi, (chiffres DARES de novembre 2008). Parallèlement se profile, la fin programmée du monopole de l'AFPA avec le passage d'une logique de subvention à une logique de marché public géré régionalement<sup>8</sup>. Les changements de société en cours, l'impact démographique, le développement constant des NTIC, la mondialisation, l'accélération de la rotation des savoirs, constituent une opportunité formidable de développement de la formation professionnelle continue. En particulier parce que cet enjeu est porté et amplifié par les pouvoirs politiques qui par exemple soutiennent la contribution obligatoire des entreprises.

---

<sup>6</sup> Le Préau, L'OFEM (2008), Baromètre CCIP 2008 du e-learning, CCIP, septembre, Paris

<sup>7</sup> <http://www.anpe.fr/>

<sup>8</sup> Ce changement porte sur rien de moins que 50% du CA de l'AFPA jusqu'ici financé par conventionnement avec les régions

# Partie 1 – La structuration du champ de la formation

## 1.1 L'offre de formation dans sa dynamique historique

### 1.1.1 De l'éducation permanente à la formation tout au long de sa vie

La loi consacre régulièrement des changements de perspective sur le sens de la formation. Pour Palazzeschi, le mot formation recouvre plusieurs réalités, qui se sont rencontrées et juxtaposées au fur et à mesure des lois et des mouvements sociaux. L'acceptation la plus ancienne relevée est celle d'**éducation des adultes** née en 1830 dans le projet de lutte contre l'illettrisme. L'**éducation sera tour à tour qualifiée d'ouvrière, de permanente, de populaire**, selon les projets des acteurs sociaux qui la promeuvent. Dans le même temps d'autres termes ont été utilisés comme **promotion, recyclage, validation, reclassement, perfectionnement**, ces termes envisagent plus précisément les finalités poursuivies. Le terme **formation professionnelle continue est relevé dans les textes de loi de 1971**, elle porte sur l'organisation de la formation professionnelle. L'éducation et la formation tout au long de la vie sont définies en 1996 dans le projet de la Communauté Européenne. Elle vise le développement d'une société cognitive. L'accord national interprofessionnel de 2004 consacre un nouveau projet : la **formation professionnelle tout au long de la vie**, comprenant de nouveaux droits, l'idée de professionnalisation, et de nouveaux mécanismes. La réforme de la réforme promise pour 2008 s'engage un plus vers **une logique de « flexisécurité » liant plus étroitement formation et emploi**, dans des logiques de parcours professionnels, ou le salarié est amené à être acteur de son développement professionnel (Parlant in Personnel 2008 p75)

Brucy, Caillaud, Quenson, et Tanguy (2007), se sont replongés dans des archives de grands acteurs socio-économiques d'après guerre et les ont mis en perspectives avec des prises de positions actuelles. Ils défendent la thèse selon laquelle la formation tout au long de la vie est associée à l'institutionnalisation du dialogue social. Tout d'abord le concept de formation se serait forgé après guerre comme pour réussir la « fabrication d'un bien universel ». Les intentions sous-jacentes repérées par les auteurs seraient de contourner l'appareil scolaire et le corps enseignant, de rassembler les milieux sociaux éloignés les uns des autres autour d'un projet de société moderne visant la croissance économique et la démocratisation. Les pionniers se sont efforcés de créer des perspectives et ont agi au sein d'institutions comme le GARF, l'ANDCP. Ils ont façonné des approches pédagogiques nouvelles pour convertir les mentalités. Il vise à montrer le rôle de la formation syndicale dans une partie des représentations actuelles afférentes à l'idée de formation continue. Dès les années 50 il y a croisement entre formation syndicale initiée par le milieu ouvrier lui-même et l'offre de certaines universités de démocratiser les savoirs. La création en 1957 du congés d'éducation ouvrière, montre déjà la volonté de constituer les syndicats en interlocuteurs responsables pour participer à des activités de gestion d'organismes paritaires tels que la sécurité sociale. Dès les années 60, la formation au travail est une affaire de cadres. Deux besoins se rencontrent le premier se situe dans le perfectionnement individuel volontaire et la promotion ouvrière, le deuxième est exprimé par les grandes entreprises qui ont besoin de cadres pour

développer le modèle productiviste américain. En effet en 1954, seule 6% de la population est repérée comme cadre et parmi eux prédominent les autodidactes. La formation aurait alors été un moyen de développer des « élites réformatrices » tout en pourvoyant les entreprises des compétences dont elles ont besoin pour accélérer leur développement. Selon cette lecture historique, il n'est guère étonnant qu'aujourd'hui encore la formation bénéficie aux catégories les plus qualifiées en particulier les cadres. La construction d'un droit de la formation professionnelle des adultes montre l'introduction successive des nouveaux dispositifs et l'inflexion de sens donné aux différentes périodes. Ainsi une des constantes repérée est le flou des notions juridiques désignant les finalités de la formation telles que par exemple le terme promotion sociales introduite en 1959. L'intérêt de ce flou permettant finalement de débattre et d'orienter l'action avec des intentions variant en fonction des circonstances. Les finalités évoluant, le cadre juridique est aussi impacté. Les règles d'organisation passent de la coordination étatique à la politique contractuelle. La morcellisation et l'individualisation du droit de la formation sont les dernières évolutions observées. Un des apports de Brucy, Caillaud, Quenson, et Tanguy (2007) réside dans l'idée qu'aujourd'hui comme dans les années antérieures à 1970, les discours sur la formation développant des notions comme le « lifelong learning », « lifelong education », « société cognitive » ou « société d'apprentissage » sont souvent pris comme un discours du réel et non pour ce qu'ils sont des discours programmatiques, et des objets de négociation, ou de débat sur notre société.

### 1.1.2 De l'obligation de contribuer à l'obligation de former à l'assurance formation

La contribution de l'entreprise à l'effort national de formation s'est donc constituée par étape, la première obligation de participer remonte à la taxe d'apprentissage de 1925, puis vint le financement des CIF et celui de l'alternance. L'**obligation de dépenser** a été développée par la contribution légale : 0,8% en 1972, 0,9% aujourd'hui. Enfin, l'**obligation de former** (juridiquement d'adapter)<sup>9</sup> a été consacrée par la jurisprudence puis l'article 7 de la loi du 4 mai 2004, dans le même temps que l'obligation de former avec la création du DIF. L'obligation d'adaptation s'impose désormais aux entreprises. Le troisième temps en cours de définition pourrait consacrer une **obligation d'assurer**. Les nouveaux enjeux des politiques publiques sont en effet de **sécuriser des parcours**. La réflexion sur cette sécurisation, passe par une incorporation du temps dans des outils ou dispositifs nouveaux en débat qui ont pour noms :

- droit à la formation différée, droit différé à la formation initiale, ou droit à la qualification différée
- droit universel à la formation
- compte épargne formation (sorte de super DIF attaché à la personne)
- portabilité, et/ou transférabilité du DIF

Ce nouvel objectif du système s'agrège dans un concept lui aussi en cours de consolidation de **sécurité sociale professionnelle** (Luttringer et Barthelemy 2008)<sup>10</sup> s'appuyant notamment sur une logique assurantielle et un

---

<sup>9</sup> La cour de cassation a consacré la responsabilité de l'employeur en matière de formation dès 1992 dans l'arrêt *Expovit* considérant que l'employeur était soumis à l'obligation d'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois

<sup>10</sup> *Inffo flash* (2008), *Doter le droit à la formation des personnes d'instruments juridiques et financiers*, *inffo flash* n°721 15/4/2008

co-financement et des responsabilités équilibrées entre acteurs financeurs (Groupe multipartite sur la formation professionnelle 2008). Cette finalité oriente un droit attaché à l'emploi vers un droit attaché à la personne.

Elle pourrait s'appuyer sur un fonds de sécurisation régional dont la gouvernance fait encore en débat<sup>11</sup>.

### 1.1.3 Les mécanismes de régulation

Le marché connaît une double régulation : interprofessionnelle et législative. Pour Parmentier (2008)<sup>12</sup>, c'est un « marché de prescription à régulation paritaire ». La régulation est paritaire. Elle est constituée de la négociation des accords interprofessionnels (1970, 1982 (mutualisation du CIF), 1983 (alternance), 1995 (OPCA) et négociation triennale sur la formation, et de la gestion paritaire des fonds de formation. La régulation dépend aussi des Pouvoirs publics et de des orientations données à la loi. Plus particulièrement les Lois sur la formation depuis 1919 et le Code du travail, le contrôle exercé sur les dépenses de formation et de l'activité de formation, le contrôle des certifications (CNCP, CTI), et enfin le cofinancement notamment via les régions (soutien de l'apprentissage et des publics en difficulté). Avec le DIF, le marché s'ouvre de plus en plus à l'individu consommateur-acteur, il est possible que celui-ci se mêle de peser par ses choix sur les orientations dans le futur.

## 1.2 Les tendances du marché

### Les orientations quantitatives du marché

Les données statistiques sur la formation continue dépendant largement des remontées des déclarations 2483 des organismes de formation sont collectées à travers un document fiscal, par la direction générale des impôts, il est exploité par la DGEFP, la DARES et le CEREQ. Ces déclarations sont incomplètes et des écarts existent avec les déclarations des OPCA. Elles permettent néanmoins un traitement longitudinal sur longue période. Ces données sont disponibles avec 2 ans de décalage<sup>13</sup>. La FFP réalise également une étude annuelle représentative de ses 350 adhérents et de leur CA réalisés pour un montant de 1 milliard d'euros. Le volume du marché est influencé par les paramètres macro-économiques en particulier le taux de croissance du PIB, l'évolution démographique, l'évolution de la masse salariale et le taux de contributions obligatoires, l'évolution des métiers, l'évolution du prix des prestations, dépenses publiques, dépense des ménages. L'examen de ces paramètres laisse percevoir une diminution des dépenses pour l'année 2009. L'évolution de 1999 à 2005 consacre une croissance de 13,1% des dépenses, les entreprises y ont contribué pour moitié (6,5 points), devant le secteur public (5,8 points) et les ménages (0,8 points). La plus forte croissance est à imputer aux ménages : +17% (XERFI 2008) ;

---

<sup>11</sup> Deux difficultés du débat actuel : les régions estiment contribuer fortement à l'augmentation de l'effort de formation par rapport à l'état. elles rechignent à absorber une nouvelle responsabilité sans ressources, les partenaires sociaux défendent un paritarisme qui les fait vivre et sont peu enclin à partager des prérogatives de gestion et d'orientation qu'ils estiment être les leurs

<sup>12</sup> Parmentier (2008), *Les Assises de la formation professionnelle et de l'emploi*, 16-17 décembre 2008, Paris

<sup>13</sup> La disparition prochaine de la déclaration 2483 et son intégration dans la DADS devra s'accompagner d'un important effort de fiabilisation.



Les orientations qualitatives du marché sont les suivantes :

- une évolution des demandes en 2006 : 27% des demandes concernent les formations métiers, 17% les formations linguistiques et 14% des demandes concernent le management (plus forte progression relevée (Le Nouvel économiste 2008)<sup>14</sup>,
- un essor des formations de développement personnel et de management (+53% selon la FFP en 2006)
- un essor du DIF (2,2% de la part de CA des organismes adhérents à la FFP en 2006, 5,8% prévu de leur activité en 2007), au-delà de la progression annoncée par la FFP cela représenterait **500 000 DIF financés en 2008** pour (Cour des comptes 2008)
- une recherche d'une valorisation des compétences de formations diplômantes, (ce point est important car alors que 20% des cadres avaient suivi une formation supérieure dans les années 70, ils sont aujourd'hui à 80% diplômés de l'enseignement supérieur (APEC 2008)<sup>15</sup>
- un développement des demandes de VAE, 26 000 titres certifiés en 2006 et **60 000 entrées en VAE en 2007** (rapport Besson 2008)
- un développement des formations intra-entreprises (60% des actions) au détriment des formations interentreprises (40% des actions) Friedberger (2008)<sup>16</sup>.
- un développement régulier de la formation en ligne : 8,4% du CA Demos en 2006 pour 2,9% en 2004 par exemple pour l'un des leaders du marché Friedberger (2008)<sup>17</sup>

Il est important de noter que ces constats ne portent que sur les apprentissages formels, c'est à dire ceux développés dans des structures scolaires ou d'enseignement qui font l'objet de financement mais un développement est perceptible concernant les apprentissages non formels, c'est à dire les apprentissages se déroulant dans le quotidien professionnel, par immersion avec les situations de travail, voir même informel qui concernent les apprentissages non intentionnels.<sup>18</sup> De ces derniers qui ont été estimés à 500 heures par an dès les années 1970 au Canada par Tough (1971), il n'est jamais question dans tous les rapports parus sur la formation ces deux dernières années.

---

<sup>14</sup> Le nouvel économiste (2008), Formation continue, supplément au n°1428

<sup>15</sup> APEC (2008), 1978-2008 Ce qui a changé en 30 ans, Courrier cadres, N°22, Paris

<sup>16</sup> Friedberger S (2008), Les formations intègrent les cultures de leurs clients, La lettre des achats n°159, mars 2008 p48-57

<sup>17</sup> Friedberger S (2008), Les formations intègrent les cultures de leurs clients, La lettre des achats n°159, mars 2008 p48-57

<sup>18</sup> La somme des recherches de Tremblay (2003) ou d'Eneau (2005 p73), montre qu'ils représentent depuis les premiers travaux de Tough (1971), 70 à 80% des apprentissages d'un individu, soit 500 heures par an.

## **Partie 2 – Le positionnement des acteurs**

### ***2.1 L'engagement Européen : les conférences de Lisbonne et de Barcelone***

**20% des jeunes Européens quittent les cycles scolaires prématurément, 40% des adultes ne connaissent pas de formation au-delà du secondaire et moins de 10% d'entre eux ont aujourd'hui accès à la formation tout au long de la vie.**

L'Union Européenne ne dispose que d'une compétence d'orientation et d'incitation pour la mise en œuvre « d'objectifs » strictement délimités en matière de formation professionnelle. Elle encourage la réalisation de ses objectifs via le Fonds Social Européen. Depuis la conférence de mars 2000 de Lisbonne, la formation est reconnue comme un facteur clé de compétitivité. Elle vise à faire de l'Union Européenne l'économie de la connaissance la plus compétitive du monde en 2010. En mars 2002, le Conseil Européen de Barcelone a affirmé que **l'éducation était l'une des bases du modèle social européen** et que les systèmes européens devaient devenir d'ici 2010 une «référence de qualité mondiale». Le Conseil de l'Education du 5 mai 2003 vise un taux moyen de participation à la formation permanente de 12.5% de la population active, contre 8,4% aujourd'hui.

La réglementation européenne en matière de libre circulation des services et de concurrence concerne directement le marché de la formation professionnelle continue (reconnaissance des diplômes et qualifications, concurrence public/privé...). C'est notamment le renforcement de la législation européenne et nationale relative aux conditions de mise en concurrence qui a conduit à adopter le nouveau Code des Marchés dans le secteur de la formation professionnelle, ce qui devrait entraîner davantage d'égalité entre les soumissionnaires et de transparence dans les décisions en particulier pour les GRETA et l'AFPA. L'exportation de formation est amenée à se développer.

### ***2.2 Le désengagement de l'état de la formation des demandeurs d'emploi, et le recentrage sur l'impulsion et le contrôle***

L'Etat affirme son engagement en direction des publics les plus en difficulté. Wauquiez (Les assises de la formation 2008) affirme avec force une urgence « la formation professionnelle n'a qu'un seul but c'est l'emploi ». Pour le ministre il s'agit de quitter l'idée ancienne d'éducation populaire et d'élévation du niveau général de culture pour se concentrer sur des objectifs visant à renforcer son « capital emploi ». La formation doit dès lors permettre de conserver son emploi, améliorer la compétitivité de l'emploi dans les entreprises et augmenter la chance des chômeurs de trouver un emploi. Dans le même temps l'état incite également les branches professionnelles et les entreprises à anticiper leurs besoins en terme de qualification et de formation, en impulsant une négociation sur la GPEC et sur l'organisation du pôle emploi (regroupement ANPE-UNEDIC). Cependant compte tenu de la pression sur le budget de l'état, il est à constater la poursuite du désengagement de l'état lié notamment à la décentralisation de certaines de ses prérogatives vers les régions

(hors formation des agents publics, on constate une diminution de 15% des dépenses formation de l'état de 1999 à 2006). L'état aide de façon de plus en plus limitée l'accès aux formations longues pour demandeurs d'emplois. L'état passe d'une logique de formation, à une logique d'insertion. Il est possible d'imaginer que l'état dans le mouvement de recentrage sur ses fonctions régaliennes, investisse désormais son énergie plus dans l'impulsion de nouvelles orientations politiques en faveur des plus faiblement qualifiés et dans le contrôle de la réalisation de celles-ci, que dans l'organisation ou le financement de formations.

### **2.3 La politique de coordination des régions**

La décentralisation de la formation professionnelle de l'état vers les Régions s'est faite par étapes depuis 1982. Depuis les lois de décentralisation, la Région possède une **compétence de droit commun en matière de formation professionnelle continue et d'apprentissage**. Les régions ont compétence sur l'ensemble du dispositif de la FPC des jeunes : formation qualifiante, réseau d'accueil, et actions pré qualifiantes (loi quinquennale du 20 décembre 1993). En 2002, la loi de modernisation sociale et la loi relative à la démocratie de proximité ont encore renforcé les compétences des régions (extension du Plan Régional De Formation Professionnelle, aux adultes, création du comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle, réforme de la collecte de la taxe d'apprentissage...). La Région est chargée de « **l'assistance aux candidats à la validation des acquis de l'expérience** ». Ce nouveau dispositif met sur un pied d'égalité la formation et l'expérience pour l'accès au diplôme. Un développement maîtrisé de cet outil pourrait être un **facteur de développement de l'appétence pour la formation**, et de parcours individuels de formation tout au long de la vie. Il doit être intégré à la réflexion régionale pour la construction d'une stratégie de formation tout au long de la vie. Un réseau d'aide à la VAE s'est mis en place dans les académies et les départements. Les différents acteurs concernés insistent particulièrement sur la nécessité de **développer la concertation et le dialogue social au niveau régional**. Ainsi, le rapport du Comité national de coordination des programmes régionaux d'apprentissage et de formation professionnelle, qui réunit les partenaires sociaux et les représentants des Régions, insiste sur l'importance de donner la possibilité aux CCREFP de jouer pleinement leur rôle, afin de disposer d'un véritable lieu de concertation entre les différents acteurs de la formation. Il souligne également la nécessité **d'élaborer un diagnostic partagé des besoins des individus, des entreprises et des territoires**, en développant des lieux d'observations partagés. La synthèse des travaux du groupe multipartite présidé par Ferracci (2008) préconise d'alléger la représentation au sein des CCREFP, de recentrer les compétences du CCREFP sur la formation professionnelle, de confirmer le CCREFP comme outil d'orientation stratégique et de renforcer la coopération entre instances. La Région apparaît pour le groupe multipartite piloté par Ferracci comme l'acteur public central pour stimuler et coordonner un développement cohérent de la formation professionnelle, initiale et continue, de tous les publics. Deux incertitudes demeurent. La première réside dans la capacité des régions de financer leur politique, celles-ci sont inégalement dotées. Depuis 1999, elles ont déjà augmenté leurs dépenses de 85,5% (Thénault 2008)<sup>19</sup>. La deuxième est

---

<sup>19</sup> Thénault S (2008), *Evolution et nouvelles modalités du financement des formations de la formation ? in Les enjeux-les échos, Les Assises de la formation professionnelle et de l'emploi, 16-17 décembre 2008, Paris*

l'organisation, ou le renforcement de spécialisation de formation régionale dictée par des besoins court terme exprimés par les acteurs engagés de bassins d'emplois, plutôt que d'une vision prospective et plus large. Le risque étant que la région se ferme sur son territoire et se limite à renforcer des avantages actuels, et ne cherche pas à développer des formations généralistes, plus adaptables en cas de renversement de tendance. Les régions élaborent leur propre politique de formation en fonction des besoins de leur territoire. Il n'y a pas de péréquation entre régions. Cela peut induire un cloisonnement par région et un renforcement des politiques territoriales divergentes, avec des régions à pouvoir fiscal faible et d'autres à pouvoir fiscal élevé. A titre d'exemple **la région Ile de France est spécifique représentant 2% du territoire, 18% de la population, 32% du PIB, une concentration de cadres supérieurs à la moyenne nationale.**

## ***2.4 Les branches professionnelles***

La réalité des branches professionnelles est d'une extrême diversité. Coexistent des branches puissantes et bien organisées disposant de formations spécifiques et de Certificat de Qualification Professionnelle et de CFA, et un grand nombre de branches de tailles moyennes ne disposant ni des moyens, ni de la capacité d'intervention des grandes branches. Ces branches peuvent être amenées à se fédérer. En effet les branches définissent les besoins prospectifs ou conjoncturels en matière d'emploi et de formation. Les branches décident de leurs priorités : recrutement/intégration des jeunes, formation continue ou apprentissage. Elles ont en outre fixé les priorités pour le DIF, décidé les durées dérogatoires des contrats de professionnalisation, et défini les qualifications dont elles ont besoin, orientant plus fortement l'offre de formation vers les métiers. Depuis 2004, les branches ont désormais le pouvoir de développer leurs propres stratégies, et promouvoir dans leurs accords des formations spécifiques. Depuis 1988, 50 Contrats d'Etudes Prospectives ont été signés et ont défini des stratégies formation (par exemple : métallurgie, BTP), 55 accords portant sur la GPEC orientent (Personnel 2007, GARF 2008). La dynamique propre à chaque branche, peut induire un cloisonnement des formations inter branches, en particulier pour les contrats et périodes de professionnalisation et finalement une limitation de l'employabilité initialement recherchée. Le risque porte plus particulièrement sur les emplois et compétences interprofessionnels. Les Certificats de Qualification Professionnelle (CQP) de branche vont se développer, tout du moins dans les branches structurées. Les CQP sont en effet une bonne façon de répondre au besoin de reconnaissance des périodes et contrats de professionnalisation induit par la réforme de 2004. Il est à remarquer que ceux-ci sont très centrés sur les métiers de la branche, et les compétences spécifiques au métier. Si on examine la liste des CQP de la métallurgie, les formations transversales sont assez peu représentées. Les choix de contrat de professionnalisation, se limitent pour les bénéficiaires potentiels à des orientations métiers, ce qui pose question au moment où les fonctions transversales se développent et représentent près de la moitié des emplois (fonction commerciale, administrative support etc.). Enfin, le paritarisme fonctionne de façon différente selon les rapports sociaux en place. Dans les branches où l'équilibre des forces joue, les orientations sont définies dans les CPNE. Dans les cas où la fédération patronale est prépondérante, c'est elle qui définira les priorités, enfin celles où les organisations patronales ou de salariés sont faibles, relèvent de l'initiative des organismes collecteurs.

## 2.5 Les OPCA

La collecte des 98 OPCA a augmenté de 35% depuis 2000 (5,4 milliards en 2006)<sup>20</sup>. Les OPCA ont pour fonction : la gestion, la répartition de fonds, mais aussi l'impulsion de politique. Deux situations différentes : les OPCA interprofessionnels, et les OPCA liés aux branches. Les OPCA interprofessionnels ne sont pas adossés aux branches, ils développent une offre de service à leurs adhérents qui justifient pour ceux-ci de leur confier la gestion de leur plan de formation. A titre d'exemple, pour se positionner dans cette offre de service, OPCALIA investit dans le développement d'outils sophistiqués de gestion du plan de formation en ligne (VISIO), de suivi des dépenses de formation (OPCABOX), de suivi et d'analyse des investissements (GEFLOG). Les OPCA interprofessionnels se positionnent comme prestataire de services pour les branches qu'elles fédèrent (37 pour l'Agefos, 18 pour Opcalia). Face à la montée de l'enjeu territorial ils se positionnent grâce à leurs réseaux nationaux sur des services de proximités, de l'ingénierie, du conseil au sein des territoires. Leur existence est un contrepoids à une logique exclusive de métier. Les OPCA interprofessionnels gagneront certainement à promouvoir les savoirs et compétences transversaux. Qu'ils soient interprofessionnels ou de branche, les OPCA sont poussés à passer d'une logique comptable à une logique d'ingénierie financière de la formation. Leur rôle de conseil croît, en particulier en direction des PME dont le paysage technico-juridique se complique et dont il est malheureux de constater que plus le paysage technico-juridique de la formation change plus l'accès à la formation diminue et exclue les TPE de moins de 20 salariés. Ceci induit une professionnalisation accrue des conseillers des OPCA et la conception de dispositif de suivi et de gestion des financements adaptés (aide au suivi des compteurs DIF, lisibilité des priorités de la branche, de l'OPCA etc...). Les OPCA historiquement structurés autour des professions souvent industrielles sont amenés à changer dans un marché du travail largement tertiairisé et décentralisé. Le rapport Ferraci préconise particulièrement leur regroupement car de nombreux reproches leurs sont adressés tels que :

- l'opacité des pratiques de gestion et le manque de rigueur
- des frais de gestion (actuellement plafonné à 9,9%) et un train de vie dispendieux sans effort d'économie d'échelle
- le cloisonnement de la mutualisation entre les entreprises de moins et plus de 10 salariés

La préconisation d'un regroupement revient avec insistance avec un seuil de 100 millions d'euros de collecte dans le but de rationaliser les dépenses de gestion. Mais également le rôle attendu des OPCA conduirait à un renforcement des missions d'information, de conseil et d'accompagnement des entreprises en particulier des plus petites. Pour Lefèvre président du GARF (Personnel 2008 p65), « la territorialisation des politiques d'emplois et de formation renforce la fonction d'acteur du développement local des OPCA ».

---

<sup>20</sup> *Inffo flash* (2008), le taux de formation des salariés est en nette progression, *inffo flash* n°723 1 au 15 mai 2008

## **2.6 Le fongecif**

Le FONGECIF a vu le doublement de ses financements depuis la réforme de la formation professionnelle. Est-ce que cela signifie que le nombre de CIF accordés, a doublé ? Non ils sont passés de 37 000 avant la réforme à 40 000 en 2007. Le FONGECIF réoriente sa politique vers les congés VAE, et en assure la promotion. En effet le nombre de demande de CIF satisfaite est faible eu égard à la demande de formation longue et qualifiante. En France, l'accès à une qualification ne concerne que 1% des départs en formation, contre 7% en suède ou 13% en Grande Bretagne (Assise de la formation professionnelle et de l'emploi 2008). Le recours et l'orientation de la VAE peut être un moyen de gérer la demande au juste nécessaire. En 2007, près de **26000 diplômés ont été obtenus en VAE** (Rapport Besson 2008) ce chiffre est à rapprocher des 240 000 diplômes délivrés au titre de la FPC chaque année. Cependant, le rapport Besson (2008)<sup>21</sup>, montre toutes les difficultés d'information, d'accompagnement, de tenus de jurys, de lisibilité des qualifications (15000 qualifications estimées en France) qui subsistent encore pour valoriser l'acquis de l'expérience. Dans le même temps, il est loisible de constater que le FONGECIF demande aux individus engagés dans des formations longues de cofinancer plus fortement la dépense de formation. Le coût des formations demandées sera à mettre en rapport avec ce que les entreprises vont effectivement verser au FONGECIF. Dès lors les critères d'orientation du FONGECIF vont évoluer.

## **2.7 La variété du positionnement des entreprises**

Les motifs d'utilisation de la formation par les entreprises sont variés

Si l'état fait de l'emploi la priorité de la formation professionnelle, les motifs de départ en formation pour les entreprises sont variés. Il s'agit de dépenser un budget formation, adapter au poste de travail, intégrer un collaborateur à un nouveau poste, gérer des tensions sociales, acquérir les bases professionnelles d'un nouvel environnement, développer de l'esprit d'équipe, ou d'entreprise, accompagner des changements (de technique, d'organisation, ...), accompagner une promotion, ou une mobilité professionnelle (Meignant 1997, Soyer 1998). Ces motifs dépendent de facteurs tels que la taille, ou l'organisation du travail.

**Démographie des entreprises : la taille moyenne des établissements diminue**

D'après le répertoire SIRENE, il y a environ **2,5 millions d'entreprises**. La tendance entre 1993 et 2008 est à la diminution du nombre d'entreprises industrielles (aujourd'hui moins de 10% du total), pour une augmentation du nombre d'entreprises de service, et d'activité immobilière (74 000 entreprises actives dans l'immobilier). Les entreprises de commerce et de construction maintiennent leur nombre.

Il est à noter que 25% des entreprises du secteur privé soit environ 4 millions de salariés ne relèvent pas de l'accord national interprofessionnel et que les entreprises du secteur public sont concernées par le DIF depuis 2007 seulement. C'est la loi qui généralise les dispositions de l'ANI.

---

<sup>21</sup> Besson E (2008), *Valoriser l'acquis de l'expérience : une évaluation du dispositif de VAE, Secrétariat d'état chargé de la prospective de l'évaluation des politiques publiques et du développement de l'économie numérique, Paris*

La démographie des entreprises change. **Plus de 55% des salariés travaillent dans des entreprises de moins de 50, contre 42%, il y a 30 ans.** L'industrie conserve encore des effectifs nombreux sur ses sites. Cependant, les établissements industriels de plus de 500 ne rassemblent plus que 22% des salariés contre 35% en 1975. 4,2 millions de salariés travaillent dans des systèmes de franchise ou dans des groupes intégrés. Tous secteurs d'activité confondus, les effectifs par site ne cessent de diminuer. Ceci induit plusieurs phénomènes : tout d'abord, la masse critique pour accéder à des professionnels de la formation (entre 250 et 500 salariés) est moins immédiate, d'autre part les possibilités de formation par changement organisé de poste est rendu plus difficile. Le marché du travail interne des grandes entreprises tend à se restreindre et de ce fait à pousser vers des mobilités externes, ou des évolutions de carrière limitées.

Les réactions des entreprises face à la formation sont liées à leur taille

**Les pratiques des grandes entreprises précèdent, pour nombre d'entre elles, les exigences de la loi.** A titre d'exemple l'entretien individuel annuel y est largement pratiqué, l'entretien professionnel a simplement fait l'objet d'une adaptation. Nombre de grandes entreprises, développent des réponses du type : formation des managers à leur rôle formateur et à la conduite d'entretien annuel, développement d'une offre DIF spécifique.

**Les PME connaissent de grandes difficultés à accéder à la formation,** par difficulté de s'informer, difficulté de remplacer un salarié absent, par le coût élevé de la formation, une offre plus ou moins adaptée à leurs besoins etc. pour l'Agefos (Assises de la formation professionnelle 2008), une PME adhérente contribue à hauteur de 263 euros et la prise en charge moyenne est de 1460 euros. Si la mutualisation est difficile entre entreprises de tailles différentes, la mutualisation temporelle reste efficace. Il est à noter enfin que **les plus grandes entreprises,** celles qui contribuent le plus à la croissance de l'investissement formation des entreprises, **s'investissent de plus en plus fortement sur le marché de la formation professionnelle continue,** en particulier pour l'enseignement supérieur par le soutien financier à des chaires de recherches et la mise en place d'universités d'entreprises (Renaud-Coulomb 2002). Des logiques de fundraising se mettent en place. Les universités d'entreprise contribuant au passage à l'introduction de nouvelles approches pédagogiques faisant la part belle aux apprentissages actifs à partir de projets, de formation-action, de voyage d'études, de conduite de projets stratégiques. etc. Face à la complexité, **les plus petites entreprises peuvent être tentées de suivre la politique de l'autruche.** Sur une année près de **40 000 entreprises, représentant 14% de la population salariée, ne forment pas.** Il s'agit plutôt des entreprises de 10 à 20, et d'emplois faiblement qualifiés. Celles-ci payent pour les autres. Cette adaptation n'en est pas une. Le risque est d'autant plus grand, que le DIF a été déclaré non provisionnable par le Conseil National de la Comptabilité, et que des demandes peuvent revenir en boomerang 6 ans après pouvant peser jusqu'à 10 % de la masse salariale, dans le pire des cas. Le rapport Migaud (2008 p6) sur le DIF chiffre à 12,9 milliards d'euros le coût du DIF en intégrant tous les salariés du secteur privé éligibles qui en ferait la demande simultanément, ou 77 milliards si l'ensemble des heures de DIF sur 6 ans sont consommées. Il est plus probable que les entreprises ajustent leur politique de formation au nouveau cadre légal qu'elles basculent de toutes les formations inscrites au plan visant des compétences transférables vers le DIF et que pour les plus engagées la réforme de la formation

favorise le renouvellement des pratiques de GPEC. Les modes d'organisation des entreprises induisent le type de compétences recherchées et les besoins en formation liés. Quatre types d'organisations permettent de porter un regard sur les caractéristiques du travail.

### Les organisations du travail induisent des besoins différenciés

Selon le type d'entreprise et la qualification du salarié la formation accessible est différemment pensée.

Type d'organisation	Caractéristiques	Secteur d'activité
<b>Organisation apprenante (39% des salariés)</b>	Travail autonome, faibles contraintes de rythme ou de répétitivité du travail	Energie Activités financières Service aux entreprises
<b>Production en juste à temps (28% des salariés)</b>	Travail en équipe développé, contrainte de rythme de travail	Editions imprimerie Industries extractives Bois papier carton
<b>Taylorienne (14% des salariés)</b>	Tâches répétitives, procédures imposées, qualité contrôlée	Textile habillement cuir Agro alimentaire Matériel de transport
<b>De structure simple (19% des salariés)</b>	Faible autonomie de travail Travail monotone mais peu répétitif	Transport terrestre Services aux particuliers

*Figure 1 : Grille d'analyse des nouvelles formes d'organisation de travail (construite par E Lorenz et A Valeyre à partir de l'enquête européenne sur les conditions de travail de 2002)*

Les qualités désormais exigées des salariés sont autant liées au savoir être qu'au savoir technique. La montée des services et des nouvelles technologies sollicite de façon plus intime et plus immédiate chaque travailleur. Le système productif requiert que les salariés mobilisent davantage leur intelligence. L'économie est désormais peuplée de travailleurs du savoir : OS du savoir, reproducteur, diffuseur ou innovateur (Bouchez 2008). Pour s'adapter deux solutions sont utilisées par les entreprises : licenciement suivi de recrutement et/ou formation. Pour être caricatural il est possible d'affirmer que coexistent deux marchés du travail : celui des entreprises d'exploitation de main d'œuvre ou les ajustements se font par licenciement et celui des entreprises qui capitalisent sur la connaissance. Dans le premier cas la formation se concentre sur l'adaptation immédiate au poste de travail et répond aux obligations légales et aux impératifs techniques, dans le deuxième cas, il s'agit d'un investissement humain.

### Le rôle formateur des managers se confirme

Pour Marc Dennery vice-président du GARF, les entreprises vont investir dans leurs managers comme co-acteur de la professionnalisation des salariés. Ceux-ci ont pour mission de développer les capacités de leurs collaborateurs, de les aider dans la réalisation de leur projet de formation, en le liant avec les projets de développement de l'entreprise, de poursuivre le développement de la compétence collective. Ils devront acquérir de nouvelles compétences en particulier sur leur rôle formateur et sur la conduite des entretiens individuels.



## **2.8 La Fédération Formation Professionnelle**

Cette fédération professionnelle est somme toute assez récente, puisqu'elle n'existe que depuis 1985. Le 24 mai 2004, la FFP, par l'entremise de Willem analysait les changements en cours. « Il n'y a pas de dichotomie stricte entre la formation en tant que telle, caractérisée par la transmission d'un savoir et l'activité en entreprise, désormais, cette distinction n'a plus sa place ». Un des aspects clé est le passage d'un droit de la formation vers un droit des compétences. La FFP observe plusieurs impacts sur la construction de l'offre :

- la **prédominance de la compétence**, ce qui va induire une offre centrée sur des objectifs à atteindre, vérifiable au poste de travail plutôt que sur l'énoncé de contenus
- l'**émergence** pour les salariés **d'un besoin d'accompagnement** dans la construction de parcours individualisés
- une **demande croissante d'orientation des salariés**
- un **besoin d'accompagner les managers dans leur nouveau rôle**

Toujours selon l'analyse de la FFP, les organismes de formation sont aussi également impactés. Ils devront soit, maîtriser la construction de parcours modulaires pour répondre à un moindre coût à la diversité des demandes, soit se spécialiser sur une niche en développant une logique d'expertise. Leurs personnels devront développer une approche commerciale non seulement en direction du client entreprise, mais également en direction du client salarié. Le rôle des branches et des organismes financeurs s'accroissant, les équipes devront développer de plus nombreux contacts avec une variété de partenaires.

La FFP vise un approfondissement de la réforme. Le livre blanc de la FFP (2008), verse 10 propositions au débat qui pousse à la construction d'une régulation basée sur les règles d'un marché de service à la personne :

1. créer un compte épargne formation
2. mettre en place un chèque formation, attaché à chaque individu, transférable d'un statut à l'autre, déclenché à l'initiative, géré par un organisme agréé et indépendant
3. associer toute mesure en faveur de l'emploi d'une formation (si possible qualifiante), ou d'un accompagnement
4. créer des droits identiques pour les jeunes en alternance
5. mettre en place une déduction fiscale pour inciter les personnes à se former, ou une TVA à taux réduit (5,5%), ou une prime pour la formation
6. développer les processus de qualification, certification ou labellisation pour les organismes de formations
7. assurer la transparence des comptes des OPCA sur leurs coûts de fonctionnement et leurs règles de gestion
8. décloisonner les dispositifs et promouvoir l'accompagnement tout au long de la vie

9. favoriser la création de cursus certifiant pour l'offre permettant de développer la VAE
10. Faire des CCREFP l'instance pivot de la formation et de l'emploi dans la région en permettant aux représentants de la FFP d'y siéger

Dans ses préconisations la FFP attend à la fois la construction d'un marché libéralisé et plus flexible et en même temps une participation à la régulation et à la gouvernance de celui-ci.

## **2.9 Positions des partenaires sociaux**

### **Les représentants des employeurs**

Le MEDEF se déclare prêt à discuter de la fusion des deux OPCA interprofessionnels en un réseau national.

Cependant ce rapprochement poserait des questions de valeurs en matières de formation.

Si la CGPME s'inscrit dans l'objectif d'augmentation du taux d'accès à la formation des PME, elle défend la contribution du 0,9%. Elle préconise un meilleur accompagnement des entreprises dans leur bassin d'emploi, la généralisation de l'entretien professionnel, une meilleure indemnisation tutorale, un renforcement de la « complémentarité entre la formation des salariés et des individus » (Inffo flash n°728)

### **Les représentants des salariés**

Un fait majeur est à prendre en considération, il s'agit de la modification des règles de représentativité syndicale (loi du 23 juillet sur la rénovation de la démocratie sociale). Désormais les organisations ayant une ancienneté de plus de 2 ans, indépendantes, transparentes financièrement, ayant une audience électorale (soit plus de 10% des suffrages lors d'élection en entreprise ou 8% pour les élections de branches ou interprofessionnelles) seront réputées représentatives. De nouveaux acteurs s'invitent donc dans le dialogue social avec lesquels les anciennes centrales devront compter. Les organisations syndicales expriment leur attention toute particulière sur le thème de la réforme (Inffo flash n°728). Une des craintes exprimée étant pour la CGT que les fonds de la formation professionnelle soient récupérés pour financer la politique de l'emploi. Des inquiétudes s'expriment également du côté de l'UNSA sur l'hypothèse de réduction de la cotisation de 0,9% pour les entreprises de plus de 10 salariés. La CFDT prône la substitution d'une obligation conventionnelle à la logique d'obligation légale et la réalisation de formation notamment pendant les périodes de chômage technique. La CFE-CGC préconise pour sa part de réduire le nombre de branches professionnelles avant de diminuer celui des OPCA. Enfin concernant l'émergence d'un compte épargne formation il est possible d'identifier que les organisations syndicales de salariés soient réticentes en particulier de la responsabilité confié à l'individu sur son propre niveau de compétence afférente à ce droit.

## **2.9 Les organismes d'information sur le marché**

Le secteur de l'orientation et du conseil est dispersé entre PAIO, Missions Locales, centres de Bilan etc... Les organismes d'informations sur le marché de la formation sont de plusieurs natures on peut ainsi trouver de Centres d'animation, de ressources et d'information sur la formation (CARIF), qui ont pour mission d'informer

les institutions publiques, les formateurs, les organismes de formation et les entreprises de leur région. Le Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente (Centre Inffo) a pour mission d'élaborer un programme de développement de l'information, de la documentation et des études dans le domaine de la formation professionnelle continue. Subventionné par l'Etat, le Centre Inffo est une association dans laquelle sont représentés les partenaires sociaux. Au niveau Européen, le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle collecte et diffuse les informations sur la formation professionnelle continue dans les Etats membres. Ces institutions vont poursuivre leur mission d'information, et vont devoir faire face à une demande croissante d'information qualitative sur l'offre et les moyens de financer un projet de formation. Par ailleurs des organismes privés d'information et de référencement de l'offre de formation se développent (Groupe l'étudiant, SMBG...). Ce mouvement a été facilité par le développement d'internet. Il va chercher sa pérennité par **une offre de service de qualité et solvable**. Dès lors l'information cède peu à peu la place à la vente. Par exemple la montée en puissance d'une intermédiation avec la notion de yield management inspirée de l'industrie aérienne et de vente à prix réduit (création de plate forme Planète formation), ou création de méta-moteurs de recherche dédiés à la formation (Kelformation, Formaguide A3Formation).

## **2.10 L'éclatement des organismes de formation**

L'émiettement de l'offre est une constante du marché près de 45 777 organismes de formation ont un numéro d'agrément et réalisent 8,9 milliards d'euros (parmi eux 13500 à titre d'activité principale qui réalisent 5,4 milliards d'euros de CA), selon les chiffres de la DARES pour l'année 2005.

Les organismes de formation se répartissent ainsi :

- Le secteur privé représente 94% des dispensateurs de formation et réalise 77% du CA. Il accueille 85% des stagiaires (7,4 millions)
- Les formateurs individuels sont nombreux (31% des dispensateurs), mais ne forment que un stagiaire sur 10 et réalisent 4% du CA du secteur
- Les organismes privés lucratifs ou non lucratifs représentent 63% des dispensateurs et accueillent 75% des stagiaires et réalisent 73% du CA
- Le secteur public et parapublic représente 6% des prestataires. Ceux –ci réalisent 23% du CA, et accueillent 15% des stagiaires. L'éducation nationale (CNAM et GRETA) représente 13% du CA, le secteur consulaire 2,3% et l'AFPA 4%.

### **Répartition selon les Chiffres d'Affaires**

Les organismes dont le CA dépasse 3 millions d'euros représentent 2% des opérateurs mais réalisent 38% du CA et accueillent 27% des stagiaires. Plus largement les organismes réalisant plus de 750 000 euros réalisent 38% du CA et accueillent 27% des stagiaires, 51% des organismes réalisent moins de 77 000 euros de CA.

On peut observer plusieurs mouvements : des processus d'absorption d'organismes par les plus gros acteurs privés (CEGOS, DEMOS, CESI), des fusions (CNOF-IFG), des capitalisations avec des partenaires étrangers (IFG), des mouvements de co-branding en particulier sur le segment des formations diplômantes Dauphine-Cégos, IFG CNOF-Nanterre, ESSEC-Assas, Négocia-Ecole de management de Strasbourg. Cependant l'effet de taille et les économies d'échelle sont limitées dans la mesure où la majorité des coûts sont des coûts variables. Plusieurs mouvements peuvent néanmoins s'accélérer sur l'initiative des plus gros opérateurs pour limiter l'entrée de nouveaux acteurs dans un secteur, ou seul un numéro d'agrément suffit pour s'installer :

- une capitalisation croissante des acteurs dominants le secteur dans des technologies éducatives (e-learning, FOAD) pour écarter des acteurs de formations de plus petites tailles dès lors obligés de se replier sur des niches et des expertises.
- un investissement sur du capital immatériel sous la forme d'ingénierie : conception de référentiel, reconnaissance de titre et diplômes, d'éditions de savoirs (ex : publication de livres), ou de co-investissement en recherche
- un investissement marketing croissant pour valoriser la marque ou le capital de réputation. Soit un hard-marketing s'appuyant sur des cartes fidélités, des services grands-comptes etc., soit un soft-marketing passant par le récit de la marque son mythe, sa légende (Cf. Story Telling management Salmon 2007)

Dans un marché très concurrentiel, la tendance des organismes est de lancer des offres de formation DIF spécifiques très courtes, cassant les prix et formats de formation existants, accélérant encore le turn-over déjà élevé existant dans la création et destruction d'organismes de formation et renforçant la volatilité de l'offre. Ce qui à terme rend encore plus difficile la lecture du marché pour les bénéficiaires finaux.

Une deuxième adaptation observée est celle de contournement de la logique de la professionnalisation, en particulier en cherchant coûte que coûte à adopter une logique de « copier-coller », reprenant les anciens contrats de qualifications et les rebaptisant contrats de professionnalisation par exemple.

De nombreux organismes n'ayant pas comme cœur de métier la formation, mais l'édition, le conseil, l'outplacement vont subir les tendances de leur marché de référence.

## **2.11 La montée des formateurs indépendants**

En 2002, le nombre estimé par la DARES de formateurs pour adulte est estimé à 125 000 plus 60 000 formateurs occasionnels salariés. De 1993 à 2002, le nombre d'indépendants qui se positionnent comme formateur sur le marché a été multiplié par deux en 5 ans. Le marché est ouvert, il est facile de se désigner formateur, voir même de disposer d'un numéro d'agrément. Il est possible d'imaginer à terme un besoin de professionnalisation, ou de certification des opérateurs indépendants. Déjà des regroupements se font jour, sous la forme de réseaux informels, des annuaires professionnels se créent, des certifications se font jour. A terme, la certification individuelle des formateurs, pourra donner une meilleure garantie de professionnalisme. Il est aussi possible d'imaginer la création de franchise, de la part de grands réseaux de formation.

## Partie 3 – Evolution de la demande de formation

### 3.1 Les facteurs inducteurs de la demande

L'individu « acteur de sa formation »

Selon l'observatoire du travail (Observatoire du travail 2008 p6),<sup>22</sup> 56% des salariés ont suivi une ou plusieurs formations au cours des deux dernières années. Ce sont les salariés entre 25 et 34 ans qui sont le plus fréquemment concernés. La taille de l'entreprise joue un rôle discriminant (on a deux fois plus souvent accès à la formation dans les grandes entreprises que dans les petites 58% contre 27% dans les TPE). L'initiative de la formation revient le plus souvent aux employeurs (55%). Cependant pour les cadres l'initiative de la formation leur revient dans 55% des cas alors que cette proportion chute à 38% pour les ouvriers.

Statistiquement l'espérance de formation, à laquelle un salarié peut prétendre au cours de sa carrière professionnelle est de 15 h par an. Si la répartition était optimale, le volume serait de 600 heures au cours d'une vie professionnelle. Avec le DIF, ce chiffre moyen peut monter jusqu'à 800 h. Cette opportunité peut rencontrer une demande car, 25% des salariés considèrent avoir des besoins de formation insatisfaits (Observatoire du travail 2008 p6), et 40% estiment qu'ils n'ont pas suivi de formation car on ne leur en a pas proposé, ce dernier chiffre témoigne d'un écart entre le discours sur les salariés « acteurs de leurs formations » et la vision de ces derniers. Autre phénomène, la hausse des niveaux de recrutement, elle-même lié aux niveaux de qualifications plus élevés des flux de sortie de l'enseignement initial. Les possibilités de promotion interne d'une partie de salariés faiblement qualifiés, sont affectées. Ce constat renforce l'attrait de formations qualifiantes pour les autodidactes. Dans le même temps, l'hypothèse « la formation appelle la formation » peut être posée. Cette hypothèse postule que l'investissement formation de chacun est proportionnel au niveau initial de qualification. Les études sur le chômage des cadres montrent en effet que la possession d'un diplôme assure une « protection » (Cf. Observatoire des cadres CFDT). Le recours à la formation fait parti de la stratégie de maintien et d'évolution de son emploi.

---

<sup>22</sup> Observatoire du travail (2008), *Des salariés très motivés pour se former*, Le Figaro Réussir, 7 juillet 2008

## Le nombre de diplômés sortis de l'enseignement supérieur augmente.

La demande de formation se décale vers les niveaux les plus élevés (bac+4 à Bac+5) et pousse les salariés en activité moins qualifiés en compétition avec les jeunes sortant sur le marché du travail à s'orienter vers des formations qualifiantes ou diplômantes.

Diplômes délivrés dans l'enseignement supérieur	1982	1990	2006
Bac +2 (DEUG, DEUST)	51 141	88 353	100 894
Bac +3/4 (licence, maîtrise)	103 972	122 494	366 797
Bac + 5 (DESS, DEA, mastere)	21 195	32 648	93 278
Ecole supérieure de commerce (diplôme visé, mastere sp, MBA)	13 003 <sup>(23)</sup>	12 151	25 062
Ecole d'ingénieur	7 325 <sup>(22)</sup>	16 030	27 676
Bac + 8 (Doctorat)	7 052	7 161	10 045
<b>Total</b>	<b>183 360</b>	<b>250 656</b>	<b>571 014</b>

Figure 2 : Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (repères et références statistiques édition 2008).

Il est en outre possible de noter que si la féminisation des écoles de commerce est bien amorcée avec 47,5% de diplômée, celle des écoles d'ingénieur plafonne à 25,6%. Dans le même temps que le flux des diplômés augmentent les jeunes sortant sans qualification du système scolaire s'élève chaque année à 130 000 ou 150 000 selon les sources auxquels il faut ajouter les 80 000 jeunes sortant des premiers cycles universitaires sans diplôme (CERC 2006 p170). Ces flux de jeunes conditionnent ensuite les dispositifs de formation continue.

## Les besoins exprimés des demandeurs de formation sont essentiellement le maintien d'une qualification et une adaptation à l'emploi

Il apparaît que les Français ont une vision réaliste et pragmatique de l'usage de la formation professionnelle (cf. enquête Formation Continue 2000). Les principaux besoins de formation sont par ordre d'importance de faire reconnaître une qualification, de développer son employabilité, de mettre à jour ses connaissances et maintenir sa qualification, de confronter et valider ses pratiques professionnelles face aux autres, de se professionnaliser, d'utiliser son droit à se former, d'échapper à son environnement professionnel habituel, faire une pause, de remettre en question ses pratiques, de retrouver un emploi, de se faire plaisir.

Cette enquête de 2000 est confortée par l'enquête d'opinion réalisée par l'OFEM (observatoire de la formation, de l'emploi et des métiers de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris) avec l'appui d'Infraforce. Cette enquête révèle que 78% des Français connaissent la formation continue et que celle-ci s'adresse à tous les adultes quelle que soit leur situation professionnelle ou leur âge. Pour 89% des répondants, il est indispensable de se former tout au long de sa vie, pour améliorer ses compétences au service de l'entreprise dans laquelle on travaille, pour développer sa culture générale et ses connaissances, pour retrouver un travail, pour obtenir un diplôme, pour se maintenir en emploi, ou pour changer d'activité professionnelle. En 2008, la formation apparaît comme une co-responsabilité entre l'employeur et le salarié (64%), ou l'ANPE et le salarié (56%).

<sup>23</sup> chiffres de 1985

### **3.2 L'arbitrage temps de loisir/temps de formation**

La hausse de la demande de services tend à accroître le nombre de cas de recours à des emplois à temps partiel, le travail du dimanche, de nuit, ou en horaires décalés. **Le droit du travail depuis 20 ans a fortement évolué vers une plus grande flexibilité des durées de travail.** Les débats actuels sur l'ouverture du dimanche en constituent le dernier avatar. Une transformation des modes de vie s'opère. Les frontières entre temps professionnels, temps ménagers et temps sociaux s'estompent. Les activités culturelles hors temps de travail, voyage, informatique etc.... viennent tirer les compétences utiles au travail. Joffre Dumazedier nous rappelle que le temps libre n'a cessé de croître depuis 1830. En 1836, à raison de 14 h de travail par jour le volume de travail est de 3313 heures par an. Avec la réduction de la journée de travail, l'avènement des congés payés, le passage aux 35 heures, plus de 1500 heures de temps ont été libérées. Les moyennes calculées par Joffre Dumazedier montrent que le temps libre a dépassé le temps de travail dans les années 1980. En 1985, la moyenne hebdomadaire (incluant samedi et dimanche) de temps libre est de 28 h 28 pour 24 h 44 de temps de travail. Du temps est disponible pour se former. Aujourd'hui, le constat est fait que ce temps a été investi dans du temps social à soi, ou du temps de loisir. Ainsi le nombre d'association loi 1901 a significativement augmenté pour atteindre le chiffre de 900 000. Avec le développement actuel de la VAE, il est loisible de s'interroger sur l'effet formateur induit d'une participation active à ces associations.

### **3.3 La démographie de la population active**

Le vieillissement de la population a un impact sur l'organisation des entreprises, et la gestion des pyramides des âges. Même si le taux de natalité actuel en France est l'un des plus élevés d'Europe avec près de 2 enfants par femme, l'INSEE montre une baisse de la population active après 2005. Ce phénomène est lié à plusieurs constats : le départ à la retraite des générations nées juste après-guerre, le ralentissement de la natalité, le démarrage tardif dans la carrière (lié à l'allongement des études) et la baisse du taux d'activité des actifs de 55 à 64 ans (leur taux d'activité est de 37,2%, l'un des taux les plus faibles d'Europe). L'INSEE montre, que la population active continue de s'accroître jusqu'en 2006 (en moyenne + 130 000 personnes par an) pour reculer ensuite lentement (- 20 000 personnes par an). Ce constat est très inégalement partagé par les différentes régions de France. Plusieurs politiques peuvent infléchir cette tendance : le prolongement de l'activité professionnelle, l'entrée plus tôt dans la vie professionnelle, une hausse du taux d'activité, le recours à l'immigration, les délocalisations, l'augmentation des taux d'emploi des plus de 50 ans. En effet, aucune profession n'échappe au flux des départs en retraite. Ce qui va créer des tensions sur le marché de l'emploi, aussi bien dans des métiers "jeunes", qualifiés et en croissance comme ceux de l'informatique, que dans les métiers comme la banque, l'assurance, la fonction publique, ou l'enseignement. Le marché de la formation peut assurer faciliter les ajustements nécessaires en terme de transition. Ceci induit des demandes de formation, en matière d'intégration, de requalification, de reconversion, ou de perfectionnement tant de la part des entreprises que des pouvoirs publics. Dans le même temps, les entreprises vont devoir réorganiser le travail et repenser leur système de gestion des ressources humaines, pour tenir compte de l'âge de leurs salariés. En parallèle des

départs à la retraite, les jeunes se qualifient de plus en plus 50%, accèdent à une formation supérieure. Pour 60% la formation comprend une composante professionnelle, et 70% d'entre eux ont fait des stages. Près de 440 000 contrats en alternance sont signés chaque année, dont 50% en apprentissage. Une baisse du nombre d'inscrits dans des formations en alternance est constatée sur les trois dernières années. La tension sera certainement plus vive sur les emplois faiblement qualifiés. Enfin, il est important de noter une montée continue de l'activité féminine et de constater que sur les 2,2 millions d'emplois supplémentaires développés entre 1982 et 2002, 2,2 millions sont occupés par des femmes, dont 1,2 millions en temps partiel et souvent sur des emplois tertiaires.

### **3.4 La formation devient un service comme un autre**

Le marché de la formation professionnelle continu est appréhendé par les prestataires de service comme un segment du marché des prestations en ressources humaines. Ainsi de grandes entreprises d'intérim, ou d'outplacement créent leurs filiales formation pour capter et conserver une clientèle. Ainsi Markess cité par l'Usine Nouvelle (2008 p78-87)<sup>24</sup>, note une tendance forte à l'externalisation des services RH au premier chef la formation professionnelle tant dans ses aspects d'animation que de gestion dont la part des entreprises qui sous-traient passerait de 17% à 42% ; L'activité de formation est une activité saisonnière. Elle connaît de forts pics d'activité à l'automne ou au printemps, et des périodes creuses à l'été, ou pendant les congés. Le renouvellement de l'offre de formation, est une opportunité pour une meilleure exploitation des temps creux (congés, fin de semaine, soirée) et peut promouvoir la formation hors temps de travail. Si la formation devient bien un service comme un autre. Il doit alors faire l'objet d'un effort de productivité et gagner en efficacité prouvée.

**Pour développer l'efficacité des services, il est nécessaire d'associer plus fortement le client stagiaire dans son auto orientation, auto information, et bien sur autoformation.** Pour l'auto orientation et l'autoformation, le développement du traitement des informations permis par internet entraîne le développement de sites de plus en plus sophistiqués et interactifs (ex des wiki ...), souvent hors du contrôle des agents éducatifs traditionnels. En ce qui concerne l'autoformation, ce dernier point va réinterroger le champ de l'ingénierie pédagogique, et celui des sciences cognitives.

**Pour l'efficacité prouvée, la demande cherche à comparer les services proposés.** Il est à parier que les labels, certificats, qualifications, vont se développer, à tous les niveaux du système de formation : conception des dispositifs (normes ISO : 256 organismes labélisés), satisfaction de clients (OPQCF 650 organismes labélisés), certification de formateurs (125 formateurs certifiés IPCF), acteurs reconnus qualifiés (certification de personne ex : auditeur, comptable, coach certifié), contenus certifiés (ex : microsoft certified), reconnaissance des qualifications (titre homologué, diplôme, CQP). L'évaluation des effets ne sera sans doute pas oublié, et les méthodes vont se développer certainement à partir des pratiques issues du courant de la qualité. La comparaison entre les titres homologués (plus de 4200), les diplômes d'état (près de 12000) et les

---

<sup>24</sup> L'Usine Nouvelle (2008), *Externalisation de la formation : nouveau crédo des DRH, n°3120, L'usine nouvelle*



labels Conférence des Grandes Ecoles (plus de 400 masters spécialisés et 80 Badges) tendront à se comparer à des référentiels communs, issus de l'effort d'harmonisation Européen.

Comme les autres services la formation voit apparaître : des « lows costs »<sup>25</sup>, des enchères inversées sur des marchés virtuels, des catalogues en ligne au sein des grands groupes (e-procurement). Par ailleurs une politique d'achat se développe privilégiant, une limitation du nombre de fournisseurs, des référencements systématiques de prestataires d'envergure Nationale ou Internationale et une optimisation des achats formation avec une réduction des panels fournisseurs, 50% des achats grand compte impliquent des acheteurs Friedberger (2008)<sup>26</sup>. Ces achats donnent lieu à des accords cadres, bâtis par les sièges sociaux, plus ou moins suivi d'effet au sein des régions ou dans les réseaux en fonction du niveau de centralisation des pratiques formation déjà existantes et de la capacité à imposer des choix. Enfin, il est désormais question d'importer du monde du transport aérien au monde de la formation, les approches de yield management (surbooking, optimisation des remplissages, liste d'attente, tarif bradé en approche d'ouverture), de la fidélisation par le moyen de carte d'abonnés. Des essais d'incursion dans les domaines réservés des services de gestion des ressources humaines commencent avec la gestion en ligne des portefeuilles compétence, ou e-portfolio des participants, ayant suivis des formations au sein d'un même organisme.

---

<sup>25</sup> *la mise en place du low cost (-40 à -50% du prix) par une logistique maîtrisée et le traitement administratif en ligne à l'exemple d'easy training*

<sup>26</sup> *Friedberger S (2008), Les formations intègrent les cultures de leurs clients, La lettre des achats n°159, mars 2008 p48-57*

## **Conclusion - L'impact des réformes sur l'offre de formation**

### ***De la formation à l'ingénierie des compétences***

Avec une liaison voulue plus forte entre emploi et formation, le champ professionnel de la formation tend à changer d'axe. **La situation professionnelle devient de plus en plus, un lieu reconnu et valorisé d'acquisition des savoirs.**

Ainsi dans les premières années de structuration du marché de la formation, dans les années 60, il s'agissait de promouvoir et diffuser l'idée de formation des adultes l'idée essentielle était celle de l'éducation permanente. La mise en évidence des phénomènes de la dynamique de groupe. Les formateurs étaient essentiellement reconnus pour leurs compétences de régulation et d'animation de groupe, la non-directivité est largement expérimentée en pédagogie. La problématique de formation des adultes de l'époque était la Promotion Sociale par le Travail PST. Le contre modèle de référence est l'enseignement de masse. Dans les années 80, l'ingénierie de formation prend ses lettres de noblesse. Il s'agit d'accompagner de grandes mutations industrielles et sociales et de mettre en place des systèmes complets de formation en France ou dans des pays d'Afrique, qui se dotent de leurs dispositifs de formation. Le formateur est plus particulièrement un concepteur de dispositifs, un spécialiste en ingénierie de formation, capable de combiner des moyens et ressources formatives. La période correspond aussi au démarrage des discours sur la gestion des « ressources humaines ». La gestion des compétences apparaît assez tôt dans les discours mais beaucoup plus tard dans les entreprises. Aujourd'hui toutes les grandes entreprises sont poussées par la loi à développer une GPEC, la réalité des pratiques est plus contrastée. La GPEC se met seulement en place par morceau, au gré des besoins et des problèmes rencontrés. Jusqu'à ce jour les qualités anticipatrices de la GPEC tant vantées n'empêchent pas les plans sociaux et les reconversions en urgence. Cependant avec le passage d'une logique de gestion des postes et des emplois à la gestion des événements et des situations, la compétence devient cet « attracteur étrange », autour duquel de nombreuses logiques d'acteurs se confrontent. Au passage la gestion des relations de travail s'individualise. Il est désormais demandé aux formateurs d'accompagner le développement des compétences, et plus simplement de transférer des savoirs ou créer des situations favorables pour l'apprentissage. Cela passe par une attention plus poussée vers le champ de l'exercice professionnel.

Le schéma ci-joint présente les facteurs qui induisent le changement de principe de la formation à l'ingénierie des compétences.

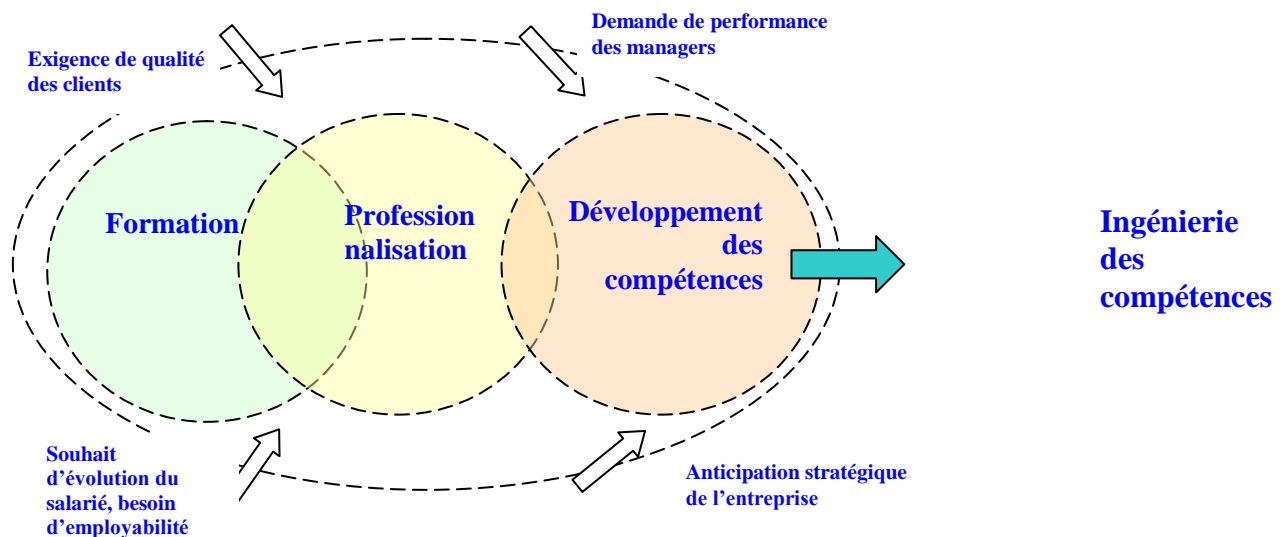


Figure 3 : De la formation à l'ingénierie des compétences (Cristol 2008)

Dans le même temps que la situation professionnelle et l'organisation du travail deviennent centrale, la vision de celui qui apprend change également, passant d'objet d'apprentissage à qui l'on veut inculquer des savoirs, au sujet capable de s'engager et enfin à celui d'agent social capable de diffuser dans sa situation de travail ses nouveaux apprentissages et d'agir pour faire évoluer la situation. Cette dernière vision répond à la logique d'organisation apprenante.

### **Les opportunités des réformes (2004/2009) conduisent à repenser la formation :**

Plusieurs changements majeurs sont à imputer au mouvement de réforme. L'émergence d'un droit à la professionnalisation, la reconnaissance des nouvelles formes de formation, la co-responsabilité à travers un troisième temps de formation, le passage d'une obligation de dépenser à une obligation d'adapter et de former, l'apparition droit individuel encadré collectivement. Découle de ces constats, un renouvellement de l'ingénierie pédagogique et des pratiques des formateurs en particulier dans l'articulation des apprentissages formels et des apprentissages informels. Que l'on peut détailler ainsi :

#### **Un renouvellement de l'ingénierie des apprentissages formels**

Ce qu'autorise et encourage la réforme de 2004 c'est la modularisation, l'individualisation, l'autonomisation ; éléments mis en avant tour à tour pratiquement depuis les premières lois de 71 et 72 mais qui sous la forme d'un triptyque prend toute sa force et fait système. La reconnaissance et le renforcement de la VAE, du tutorat, de la FOAD incitent à la conception de nouveaux parcours de formation plus structurés, en alternance, et qualifiant. Gérer de l'individualisation des entrées et sorties de dispositifs oblige à la redécouverte de la pédagogie des groupes, non pas institué une fois pour toute la durée de la formation, mais groupes mobilisés en fonction de séquences clés. Enfin la certification des personnes promue (notamment par la VAE) pour faciliter l'employabilité impose de repenser les modalités d'évaluation et de développer une véritable ingénierie de la

certification. Travail de mise à plat qui oblige à s'éloigner quelques peu des référentiels de programme et de contenu et de s'intéresser au contenu même de ce qui fait la professionnalité d'un travailleur.

## Une ingénierie des apprentissages informels à inventer

Dans le même temps qu'une ingénierie des apprentissages formels se fait jour, l'articulation de la formation avec la gestion des ressources humaines est remise au goût du jour. L'évidence « on apprend son métier en le réalisant » est valorisée. Les liens entre GPEC et formation passe par la conception de parcours de postes programmés et liés avec des temps formalisés de formation. La formation en situation de travail, le suivi dans les évolutions de carrière, les organisations apprenantes, le Knowledge Management, la collaboration en réseaux, les communautés de pratiques sont les nouvelles modalités à apprivoiser et implanter. Celles-ci passent par un véritable changement de culture au sein des entreprises, mais également des concepteurs de dispositifs et des prescripteurs. Les formations vont se développer pour accompagner des mobilités en lien étroit avec la gestion des ressources humaines. L'efficacité à terme, de la FPC réside dans une meilleure intégration des modalités de formation, à un dispositif de travail.

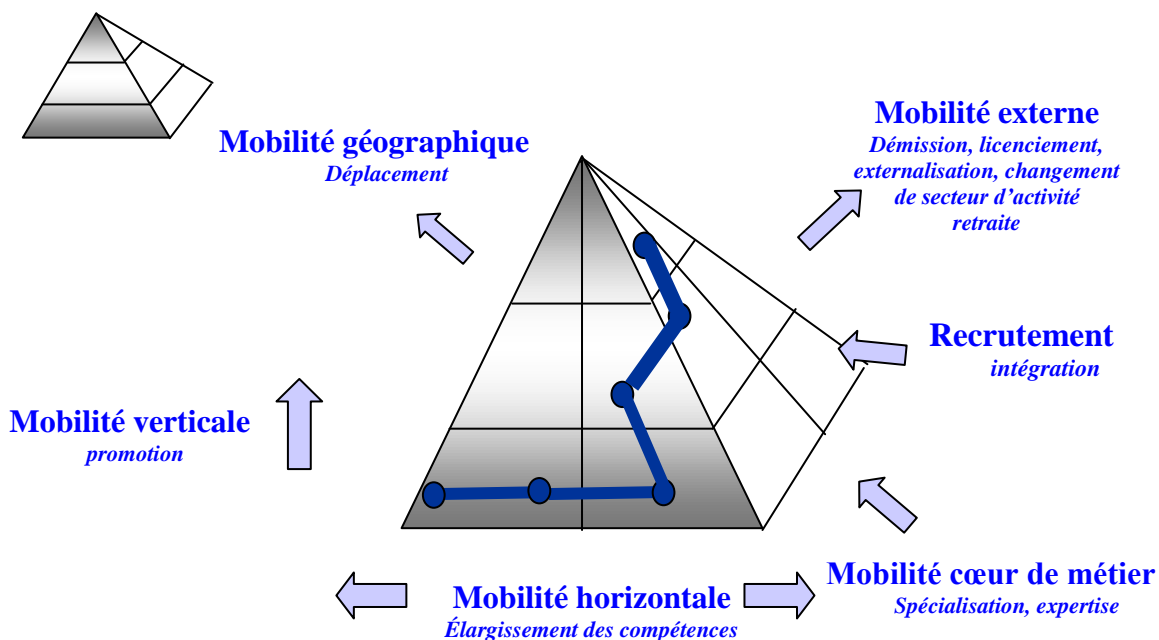


Figure 4 : Les mobilités (Cristol 2008)

Organisation de la formation et management des ressources humaines vont développer des points de connexion de plus en plus étroits pour accompagner les mobilités. A chaque mobilité correspondant un à ou plusieurs dispositifs de formation. Ex : Période de professionnalisation pour une mobilité horizontale, CIF pour une mobilité externe, VAE pour une mobilité verticale, DIF pour une spécialisation etc....

La réforme de la réforme accentue cette tendance et se pose des questions essentielles sur les transitions dans l'entreprise et à l'extérieur de celle-ci.

### ***La professionnalisation et le renouvellement des compétences des formateurs***

Les nouveaux formateurs seront comme les anciens en charge de groupes. Mais ils devront en plus gérer des groupes hétérogènes. Ils auront une dimension commerciale et marketing plus forte. Ils seront capables de réaliser de l'ingénierie de formation, voir même de l'ingénierie des compétences pour faire évoluer les réponses formations et les adapter aux demandes des entreprises. Ils combineront un plus grand nombre de modalités pédagogiques. Ils viseront plus souvent l'obtention de qualifications avec leur stagiaire. Il est aussi possible que les métiers soient décomposés entre les différentes facettes du métier : de la conception de supports, de l'animation, de l'ingénierie, du consulting en matière de formation. **Une hypothèse probable, est que l'on assiste à une division des tâches plus prononcée des métiers de formateurs.** Parmi les travailleurs du savoir vont coexister demain des producteurs, (voir des reproducteurs de savoirs si la pression sur les coûts se faisait trop forte), et des concepteurs (Bouchez 2008). Si le marché du savoir est bien en train de se dessiner, il s'appuie sur un capitalisme cognitif. C'est l'accumulation des connaissances et leur rentabilisation par industrialisation qui consacrent cette nouvelle forme de capitalisme.

Enfin comme pour les autres secteurs d'activité la production de formation débute son externalisation vers des pays à bas coût de main d'oeuvre en particulier pour ce qui concerne la fabrication de produits e-learning, ou le tutorat en ligne.

## ***Quelques éléments de prospectives pour une conclusion provisoire***

A partir des tendances constatées tout au long de l'analyse, le marché de la formation va devoir prendre en compte plusieurs tendances pour une reconception de l'offre de formation. Si nous plaçons les tendances sociales en tête, les tendances économiques techniques et juridiques seront des variables avec lesquelles il faudra compter.

### **Les tendances sociales : un investissement continue en formation**

Ce qui marque en premier lieu c'est l'augmentation des besoins d'identité et d'appartenance des salariés dans un marché de l'emploi instable et en extension. Ce premier élément est à mettre en relation avec la montée parallèle de l'individualisme et du phénomène associatif qui vont offrir des environnements renouvelés d'apprentissage. Ces deux facteurs avec le changement du rapport au temps, et les nouveaux temps disponibles sont susceptibles de créer un nouveau rapport au savoir, une nouvelle forme d'autodidaxie. Les changements démographiques et en particulier le vieillissement de la population va obliger à repenser le calcul traditionnel du rendement de la formation, qui voulait qu'on n'investisse en formation sur les plus jeunes travailleurs pour bénéficier d'une période de retour sur investissement la plus longue possible. Dans un contexte où les salariés plus âgés augmentent ce raisonnement ne tient plus. La hausse des qualifications et du nombre de diplômés de l'enseignement supérieur qui entrent aujourd'hui plus tardivement sur le marché de l'emploi crée une compétition en terme de qualification. Cette compétition va induire la constitution d'une offre de formation qualifiante et diplômante à l'attention des moins qualifiés actuellement en poste. La cohorte des titulaires de Bac+2 formé dans les années 80 sera ainsi probablement poussée à s'inscrire en formation. Dans le même temps on observe la féminisation et la tertiairisation des emplois, les nouveaux secteurs qui se créent et se structurent à grande vitesse nécessitent dès à présent des offres de formation de qualité et spécifique. L'évolution du rapport au travail change en particulier pour les plus jeunes salariés<sup>27</sup>. L'adaptation aux valeurs du temps va certainement renforcer le rôle et la place des tuteurs et des dispositifs visant conjointement socialisation et professionnalisation. Le temps disponible hors travail de plus en plus important peut créer des opportunités, mais rien n'est dit que le modèle de formation anglo-saxon, le week-end ou pendant des congés s'installe. Enfin, la professionnalisation concerne aussi les nouveaux profils attendus des formateurs et animateurs qui vont devoir se développer tant en ingénierie de formation que dans des approches marketings ou commerciales.

### **Les tendances économiques : une exigence d'efficacité**

Au-delà de la conjoncture du moment, la pression sur les coûts et la qualité de service étaient déjà engagées. Ce qui va pousser à la recherche d'une augmentation de la productivité des services de formation : auto achat, auto orientation, autoformation. Cette contrainte est aussi une opportunité de remettre en question le sacro-saint

---

<sup>27</sup> Ce type de constat n'est pas nouveau puisque les tablettes cunéiformes retrouvées à Sumer (près de 4000 ans avant JC) révélaient « au dire d'un père » la moindre appétence des jeunes que les générations passées pour le travail !

triptyque salle-formateur-contenu et d'explorer des pistes innovantes. Les changements affectant la démographie des entreprises : entreprises de plus petites tailles, et de plus en plus tertiaire vont nécessiter de créer des offres de formation facilement compréhensibles par des non-spécialistes, et vont donner une prime aux organisations de formation (OPCA, organisme de formation etc.) capables de créer des ingénieries adaptées et mutualisant des ressources humaines et financières. Dans le même temps, les besoins des entreprises dans la gestion de leurs mobilités et de la gestion de leurs pyramides des âges vont s'imbriquer dans les problématiques de gestion de la formation, rassemblant plus étroitement les problématiques d'emplois, de carrière et d'élévation des compétences. L'instabilité du marché de l'emploi (fort turn over des emplois créés et détruits), l'engagement économique en retrait relatif de l'état, le fonds de flexisécurité en cours de création vont donner un rôle toujours plus actif aux ménages dans leur investissement formation. Enfin, il faut espérer que l'état maintiendra son rôle de régulateur face aux acteurs du marché qui développent de nouveaux moyens de commercialisation, et dont la finalité éducative n'est pas forcément première.

### Les évolutions techniques : un accès libre aux informations

Pour ceux qui n'en seront pas exclus, la montée constante d'internet et des nouvelles technologies en lien avec un taux croissant d'équipement des ménages limitent l'influence des grandes institutions éducatives. Le savoir est désormais plus accessible, rapidement et relativement à moindre coût. Cependant l'accès ne suffit pas à créer une culture d'apprentissage. Pour que la révolution technique réponde à toutes ses promesses, l'éducation à internet et à son usage devra nécessiter dès l'éducation initiale d'une prise de repère. Au risque que l'on offre à chacun un gros dictionnaire électronique sans mode d'emploi. Les différents centres ressources existants dans les secteurs éducatifs et culturels, l'intermédiation technique ont un rôle à jouer.

### Les évolutions juridiques : le rôle renforcé de l'intermédiation

La montée tendancielle de l'individualisation des rapports salariaux, et de la gestion des compétences individuelles incite à la mise en œuvre de dispositifs de garanties individuelles plus que collectives. Ainsi dans une société du risque, ou plutôt qui abhorre le risque, la mise en place d'une logique assurantielle, pour la sécurisation des parcours est la construction la plus probable. Le fonds paritaire de sécurisation des parcours est le premier outil qui se met en place, comme une forme de sécurité sociale de la formation. Compte tenu des enjeux économiques et sociaux complexes et parfois contradictoires la complexité du jeu des acteurs : état, région, branche, OPCA etc... peut être abordé comme une garantie de négociation, certainement préférable à un marché exclusivement géré par l'état ou exclusivement régulé par le marché. De nombreux espoirs se portent sur l'organisation d'une gouvernance qui devrait permettre de mieux coordonner initiatives publiques et privées. Dans ce schéma, le repositionnement du rôle des OPCA et de l'intermédiation se pose comme des exigences actuelles pour rendre plus accessible à une multiplicité de salariés et d'entreprises exclues du dispositif de part sa complexité. Enfin l'état par les orientations données en direction de l'emploi consacre le changement de paradigme formation : individuel/collectif vers inclus/exclus.

## Bibliographie

1. Ardouin T (2003), Ingénierie de la formation, Dunod, Paris
2. Ades D, Rambert D (2008), A qui profite les millions de la formation continue ? Emission radio La rue des entrepreneurs, 27/9/2008
3. Besson E (2008), Valoriser l'acquis de l'expérience, Secrétariat chargé de la prospective, Paris
4. Blandin B (2001), E-learning : enquête en Floride, CESI - FFFOD, Compte rendu de la conférence annuelle de l'American Society for Training and Development, CESI, Paris
5. Blandin B (1990), Formateurs et formation multimédia : les métiers, les fonctions, l'ingénierie, Les éditions d'organisation, Paris
6. Bocande A (2003), Loi de finance pour 2004, tome V, formation professionnelle, séance du 20/11/2003, Sénat, Paris
7. Bouchez JP (2008), Le management invisible – autour des travailleurs du savoir, Vuibert, Paris
8. Bruzy G, Caillaud P, Quenson E, Tanguy L (2007), Former pour réformer : retour sur la formation permanente (1945-2004) éditions La Découverte, Paris
9. Cadres CFDT (2003), Formation et parcours professionnels, n°405/406, Paris
10. Cahuc P, Zylberberg A (2006), La formation professionnelle des adultes : un système à la dérive, 10 juillet 2006, disponible sur [http : //www.centre-inffo.info/img/pdf/FormationCOEFinal.pdf](http://www.centre-inffo.info/img/pdf/FormationCOEFinal.pdf)
11. Cahuc P, Zylberberg A (2007), Les dérives de la formation professionnelle, Formation et emploi, n°98, Paris
12. Carle JC (2007), Vers une réforme du système de formation professionnelle, Revue Lamy droit des affaires, n°21, novembre, Paris
13. Carle JC (2007), Fonctionnement des dispositifs de formation professionnelle, Sénat, rapport n°365, Paris
14. Carré P (2005), L'apprenance, Dunod, Paris
15. CCIP (2008), Baromètre CCIP 2008 du e-learning, Le Préau/L'Ofem, septembre 2008, CCIP, Paris
16. CENTRINFFO (2004), Le dispositif de formation professionnelle continue, mis en ligne en mai 2004
17. CENTRINFFO (2004), Loeuillet F, Mieux informer les salariés peu qualifiés sur la formation : un impératif pour qu'ils se forment d'avantage, 21/9/2004
18. CERC (2005), La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques, rapport n°5, La documentation Française Paris
19. CERC (2006), La France en transition 1993-2005, rapport n°7, La documentation Française Paris
20. CERC (2008), Les services à la personne, rapport n°8, La documentation Française Paris
21. CFDT (2003), Formation professionnelle continue, dossier réforme de la FPC, mis en ligne le 10 avril 2003, actualisé le 30 août 2003
22. Commission Européenne (1995), Livre Blanc, Enseigner et apprendre vers la société cognitive, Office des publications officielles des communautés européennes, Bruxelles
23. Conseil d'orientation pour l'emploi (2008), Travaux du COE sur la formation professionnelle, 8 avril 2008, Paris
24. Cour des comptes (2008), Rapport public thématique « La formation professionnelle tout au long de la vie»
25. DARES, (2007), Le marché de la formation : Chiffres Utiles
26. Dennery M (2004), La réforme de la formation professionnelle, ESF, Paris
27. Dumazedier J (2002), Penser l'autoformation, Chroniques sociales, Lyon
28. Fablet D (2001), La formation des formateurs d'adultes, L'harmattan, Paris



29. Fédération de la formation professionnelle (2008), Le livre blanc de la formation professionnelle : 10 propositions concrètes pour optimiser la réforme, FFP, juin, Paris
30. Ferracci P (2008), La réforme de la formation professionnelle en question, Formation et Emploi, n°104, La documentation Française Paris
31. GARF (2008), Développement de la GPEC : enjeux pour la formation, pratiques et méthodes, GARF, Paris
32. Gaudin T (1990), 2100 Récit du prochain siècle, Payot, Paris
33. Guégot F (2008), Rapport d'information sur la formation tout au long de la vie, Assemblée Nationale, n°1298, 4 décembre 2008, Paris
34. Groupe multipartite sur la formation professionnelle (2008), Synthèse des travaux, 10 juillet 2008, Paris
35. Jézégou A (1998), La formation à distance : enjeux perspectives et limites de l'individualisation, L'harmattan, Paris
36. Le Douaron P (2007), La formation professionnelle des adultes : plus d'immobilité que de dérive, Formation et emploi, n°98
37. Lichtenberger Y, Méhaut P (2001), Les enjeux pour une refonte de la FPC, bilan pour un futur, Dossier documentaire 12/2/2001
38. Meigant A (1997), Manager la formation, Editions Liaisons, Paris
39. Michel T (2003), Le marché de la formation et de l'éducation à la croisée des chemins, La Tribune, le 21/05/2003, Paris
40. Migaud D (2008), Rapport d'information relatif au droit individuel à la formation, Assemblée Nationale, 29 septembre 2008, n°1129, Paris
41. Ministère de l'éducation nationale (2008), Repères et références statistiques – édition 2008, Ministère de l'éducation nationale, Paris
42. Les enjeux-les échos (2008), Les assises de la formation professionnelle et de l'emploi, Les enjeux les échos, 16 et 17 décembre 2008, Paris
43. Luttringer JM (2004), "L'ANI et la nouvelle loi sur la formation: quels accords, quelles mesures, quelles conséquences?", Dossier documentaire, Circé
44. Personnel (2008), Dossier – la formation dans tous ses états, Personnel, n°491 juillet/août, Paris
45. Pottier JM, Théry M, Wintrebert R (2008), Réforme de la formation professionnelle continue : que faire pour les TPE-PME ? – document de travail, synthèse table ronde du 19 juin 2008, Fondation pour l'innovation politique, Paris
46. Renaud-Coulomb A (2002), Universités d'entreprises : vers une mondialisation de l'intelligence, Village Mondial, Paris
47. Salmon C (2007), Storytelling : la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits, La découverte Paris
48. Samier H (coord) (2000), L'université virtuelle, Les cahiers du numérique, Hermès, Paris
49. Soyer J (1998), Fonction formation, Les éditions d'organisation, Paris
50. Tough A (1971), The adult's learning project : a fresh approach to theory and practice in adult learning, Ontario institute for studies in education press, Toronto
51. Vallade D (2004), Mutations et effritement des frontières entre travail et hors travail : la productivité du temps libre, Compte rendu de séminaire Semizdat, 19 octobre 2004
52. Willems JP (2004), La Réforme de la Formation Professionnelle : effets et perspectives pour l'offre de formation Compte rendu de l'intervention de du 24 mai 2004 à la FFP, Paris
53. Xerfi (2008), Formation professionnelle continue, Etude XERFI 700