

# MÉMOIRE

## LICENCE PROFESSIONNELLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2020/2021

*Dans les TPE/PME, comment permettre au CPF de répondre aux  
besoins de l'entreprise et à la liberté de choix du salarié ?*

Christelle MONCONTHOUR

Directeur de mémoire : Sylvie FISCHER

# REMERCIEMENTS

Merci à ma Directrice de mémoire pour sa disponibilité et sa présence régulière au fil des mois. De sa douce voix, elle a su me rassurer, me donner confiance, m'aiguiller avec bienveillance et faire grandir ma réflexion tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Merci aux membres de ma famille, qui, malgré les frustrations, ont compris mon choix de réorientation et m'ont insufflé les ressources dont j'avais besoin au bon moment. Ils m'ont soutenue, encouragée et remotivée du mieux qu'ils ont pu tout au long de cette année si particulière pour tous. Je ne le dirais jamais assez : « Vous êtes mes cadeaux quotidiens ».

Merci aux nombreuses personnes, citées ou non, qui ont participé, de façon directe ou indirecte, à l'élaboration de ce mémoire : sondés, interviewés, camarades, amis, famille... Vous êtes la preuve de la richesse apportée par la diversité !

Merci à HOMEBOX et à l'Université Panthéon-Sorbonne qui m'ont donné ma chance. On est souvent frustré lorsque nos projets ne se réalisent pas au moment souhaité mais cette expérience confirme le proverbe : « *Vient à point à qui sait attendre* ». J'ai conscience de la chance qui a été la mienne d'avoir pu côtoyer, le temps d'une année, autant de connaissances, d'investissement et d'ouverture grâce aux différents professeurs. J'aurai chacun d'entre vous à l'esprit lors de la suite de mon parcours professionnel.

Merci à ma Responsable sans qui je n'aurai jamais pu marcher sur le chemin de la réalisation de moi-même. Sa confiance, ses conseils, ses exemples, sa philosophie, sa présence, m'ont permis de m'imprégner à 100% de la fonction et ce (autant que faire se peut) dans la joie et la bonne humeur ; ce qui est un luxe professionnel à mes yeux.

Bref, un grand sentiment de gratitude envers vous tous !! J'ai passé une année super avec une team d'enfer !!

## TABLE DES SIGLES

ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

ANI : Accord National Interprofessionnel

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CEP : Conseiller en Evolution Professionnelle

CFDT : Confédération française démocratique du travail

CPF : Compte Personnel de Formation

CIF : Congé Individuel de Formation

CSI : Centre de Sociologie de l'Innovation

CSP : Catégorie sociale Professionnelle

DARES : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques

DEFIS : Dispositif d'Enquêtes sur les Formations et Itinéraires des Salariés (réalisé par le Céreq)

DIF : Droit individuel à la formation

GPEC : Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

GIS : Groupement d'Intérêt Scientifique

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé

OPCO : OPérateur de COmpétences

PDC : Plan de Développement des Compétences

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RNCP : Répertoire Nationale des Certifications Professionnelles

TPE : Très Petites Entreprises

VAE : Validation des Acquis et de l'Expérience

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	2
TABLE DES SIGLES .....	3
SOMMAIRE .....	4
INTRODUCTION.....	6
I. DEVELOPPEMENT .....	8
1.1 Un retour historique important sur 50 ans de formation professionnelle.....	8
1.2 Création du Droit Individuel à la Formation (DIF) .....	10
a Le principe .....	11
b Les limites.....	11
c Suppression et conséquences .....	12
1.3 Création du Compte Personnel de Formation (CPF).....	12
a Principe du CPF.....	13
1.4 La formation professionnelle dans les TPE/PME.....	13
2. La Loi du 5 septembre 2018 dite « <i>pour la liberté de choisir son avenir professionnel</i> »	15
2.1 Des changements structurels .....	17
a Le Conseiller en Evolution Professionnelle .....	17
b Modernisation du CPF.....	18
c Abondement.....	19
d Elargissement des formations éligibles .....	19
e Le plan de développement des compétences .....	19
f L'entretien professionnel .....	20
2.2 Des changements de logique .....	20
a L'employeur conserve sa responsabilité sociale .....	21
b L'individu est « responsable » de son employabilité .....	21
2.3 Focus sur le CPF depuis la loi du 5 septembre 2018.....	22
a Un outil de levier important.....	22
b ...mais pas toujours suffisant .....	24
2.4 L'entreprise et son abondement, réponse aux problèmes ? .....	26

3.	L’avenir est-il dans la co-construction ? .....	28
3.1	Définition et notions de co-construction .....	29
a	Qui est concerné ?.....	30
b	Les notions fondamentales .....	30
c	Méthodologie à appliquer .....	31
3.2.	Co-construction et politique CPF d’entreprise .....	32
	➤ Dialogue social, fondement d’une réflexion.....	33
II.	ENQUETE DE TERRAIN .....	36
1.	Questionnaire.....	36
2.	Enquête .....	37
3.	Bilan .....	38
4.	Analyse des résultats du questionnaire et de l’enquête .....	39
4.1	Analyse du panel.....	39
4.2	Analyse des réponses .....	40
a	Connaissances des dispositifs de formation ou aide.....	40
b	Appropriation du CPF .....	43
c	Rapport au CPF avec l’employeur.....	45
d	Rapport avec la notion de co-construction .....	47
III	PRECONISATIONS EN CONTEXTE .....	51
1.	Le CPF un outil porteur .....	51
2.	L’abondement de co-construction .....	52
3.	Le savoir est clé .....	53
3.1	Accentuer l’appropriation des salariés de leur avenir professionnel .....	53
3.2	Se faire aider .....	53
3.3	Déployer une stratégie cohérente.....	54
	CONCLUSION .....	57
	BIBLIOGRAPHIE .....	59
	ANNEXES .....	62

# INTRODUCTION

Le choix de notre thème provient d'un constat personnel. Entrés sur le marché du travail à 18 ans, en alternance, nous avons évolué au sein d'entreprises de différentes tailles et avons eu l'occasion de nous sentir tout autant portés qu'abandonnés par nos employeurs. Pourtant, le goût d'apprendre et de développer nos compétences ne nous ont jamais quittés ! En amorçant un projet de reconversion, il n'a pas été facile de se plonger dans les rouages du système de formation français. La création du DIF mais surtout du CPF font écho à plusieurs valeurs profondes dont celle d'être maître de son avenir et d'avoir la liberté afférente pour le construire. Ces outils ne pouvaient donc qu'être des moyens formidables d'émancipation et d'ouverture vers ce que l'on souhaite pour soi-même.

Or, nous découvrirons que la réalité est tout autre et que le chemin est semé d'embûches car, si le salarié dispose de l'outil CPF, ce dernier est malheureusement parfois insuffisant. L'abondement, porte ouverte sur le CPF depuis septembre 2020, est venu, en partie, combler un manque. Ainsi, il est possible pour l'employeur de verser une somme sur le compte CPF du salarié de son choix afin qu'il réalise la formation voulue. Quelle belle opportunité voyons-nous là pour avancer ensemble ! Mais, véritablement, comment s'y prendre ? Qu'est-ce qui pousse l'entreprise à engager cette démarche ? Les salariés sont-ils ouverts à cela ? Les parties en présence sont-elles prêtes à bâtir un projet commun ? Quelles sont les étapes essentielles d'une co-construction autour du CPF ?

Aujourd'hui membre des Ressources Humaines notre regard change et nous amène à nous demander si une réelle entente peut être trouvée entre volonté du salarié de « grandir professionnellement » et volonté de l'entreprise de continuer à prospérer. Est-il possible de concilier la liberté offerte au salarié de se former à ce qu'il souhaite (notamment par le fait d'actionner son CPF) et les contraintes de performances de l'entreprise liées à ses propres besoins ? Et, si cela est possible, comment s'y prendre ?

Ainsi, si plusieurs dispositifs semblent généreux et leurs objectifs porteurs d'espoirs, quelle est la réalité du terrain ? La loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » est-elle révélatrice de son esprit ? Est-ce bien l'individu qui est au cœur des préoccupations ? Le salarié est-il correctement renseigné sur ses droits et les choix qui lui sont proposés ? « Acteur » du développement de ses compétences veut-il également dire « auteur » ?

Enfin, notre cible s'est portée sur les entreprises de moins de 50 salariés car, malgré de nombreuses contraintes liées à leur taille, les TPE/PME occupent une place importante dans l'économie française « *Sur 3,82 millions d'entreprises, 287 grandes entreprises (GE) emploient 3,9 millions de salariés en équivalent temps plein (EQTP), soit 29 % du total. À l'opposé, 3,67 millions, soit 96 %, sont des microentreprises ; elles emploient 2,4 millions de salariés en EQTP (18 % du total).* <sup>1</sup> ». Malgré cela, il semble que les aspects RH de ce type d'entreprises ne sont pas assez étudiés. Alors que les tâches des acteurs du personnel RH dans les grandes entreprises sont clairement identifiées, elles s'avèrent déjà complexes. Qu'en est-il des TPE/PME ? Comment le positionnement et l'offre de service de formation sont-ils structurés ? Quel est le degré d'information des salariés ? Quelle vision ont-ils de la formation tout au long de la vie ? Ainsi, HOMEBOX, entreprise d'accueil dans le cadre de l'alternance, fonctionne actuellement comme une petite entreprise, tout en ayant les aspects d'une grande. En effet, malgré son appartenance à un grand groupe et sa présence sur tout le territoire national, la division de chaque établissement en une entité juridique distincte et indépendante fait qu'elle fonctionne au quotidien comme une petite entreprise avec, au maximum, 45 salariés (Siège). Cette composition semblait alors idéale pour le mémoire.

Nous tenterons donc à travers ce mémoire de répondre à la problématique suivante :

Dans les TPE/PME, comment permettre au CPF de répondre aux besoins de l'entreprise et à la liberté de choix du salarié ?

Après un rappel historique rapide sur certains éléments clés utiles pour comprendre dans quel contexte s'inscrit cette loi, nous analyserons, à travers les modalités concrètes de mise en œuvre de deux mesures phares, le DIF et le CPF, comment le CPF peut se révéler être un levier essentiel à la performance tant du salarié, que des TPE/PME. Pour ce faire, nous analyserons les résultats de l'enquête menée pour conclure sur des préconisations concrètes afin de tenter de répondre à la problématique citée plus haut.

---

<sup>1</sup> Tableau de l'économie française – Edition 2018 – [www.insee.fr](http://www.insee.fr) - paru le 27/02/2018

# I. DEVELOPPEMENT

## 1.1 Un retour historique important sur 50 ans de formation professionnelle

Si l'apparition de la formation tout au long de la vie ne saurait avoir de date précise, un certain RABELAIS, depuis sa célèbre abbaye dénommée Thélème, évoquait déjà au 14<sup>ème</sup> siècle la notion de « savoir universel ». Gargantua et la maxime « *Fais ce tu voudras* » évoque alors la notion de savoirs acquis en société, de façon égalitaire, permettant de démultiplier les capacités des individus. Certains y voient là les prémisses d'un apprentissage continu de la naissance à la mort.

Plus concrètement, c'est François CONDORCET, en 1792, qui fait office de précurseur en confirmant que l'instruction ne doit pas s'arrêter à l'enfance. Economiste, philosophe et homme politique, CONDORCET ne dissocie pas la réflexion de l'action et est profondément persuadé du lien entre une éducation publique bien orientée et le progrès intellectuel et moral des êtres humains. Son discours, prononcé devant l'assemblée législative pose les bases de l'école républicaine (cf annexe 1). Son principe d'éducation permanente renvoie à une conception sociétale assurant, à toutes les époques de la vie, la formation et le développement de la personne, en lui permettant d'acquérir les connaissances, habiletés ou comportements et de développer l'ensemble des aptitudes intellectuelles, manuelles, etc., qui répondront à ses aspirations d'ordre éducatif, social et culturel. L'éducation permanente est alors vue comme un moyen de sortir de sa condition initiale, de s'émanciper. Pour beaucoup, son allocution et les principes auxquels elle renvoie en fait le texte fondateur de la formation pour adulte.

Après un long et grand silence, c'est durant l'après-guerre que la formation fait reparler d'elle. Boostée par la forte demande de consommation et sa nécessaire reconstruction, la France a besoin d'améliorer sa productivité. Les Trente Glorieuses sont alors synonymes de plein emploi, de progrès sociaux importants (sécurité sociale, 3<sup>ème</sup> semaine de congés payés...) et d'urbanisation.

En 1960, la loi DEBRE pour la promotion sociale favorise la mobilité professionnelle et renforce l'unité nationale. « *Chaque ouvrier a désormais dans sa musette un bâton d'ingénieur* » titrait même la presse ! C'est dire l'espoir investit dans cette première loi si capitale où l'égalité des chances est favorisée face à l'égalité des situations. Aussi, en 1963, le Fond National pour l'Emploi, plutôt présenté comme un outil de la politique de l'emploi, est créé pour financer la

formation professionnelle. En effet, la France, qui est peu touchée par le chômage, s'oriente alors vers une société promotionnelle. Il faut dire que les différentes luttes (augmentations de salaires, responsabilisation des travailleurs dans l'entreprise...) et négociations sociales (accords de Grenelle en 1966, mai 68...) ont accéléré l'évolution des mentalités sur le rôle du travail, tout comme d'autres acteurs (femmes, environnement...).

Les années 70 voient alors la France évoluer vers une société éducative et dote l'entreprise d'une casquette de formatrice. Le tout premier Accord National Interprofessionnel (ANI), conclu en 1970, vise donc à qualifier des salariés qui l'étaient peu. Il s'agit d'une loi fondatrice qui favorise l'accès à la qualification et la promotion sociales, à la seconde chance et l'accès à la culture. Cette loi force également l'Etat à investir. Ce premier ANI a également permis d'introduire la loi DELORS de 1971 qui inscrit la formation continue dans le cadre de l'Education permanente et oblige alors les entreprises à financer la formation professionnelle. Conseiller social sous Georges POMPIDOU, Jacques DELORS disait « *le modèle actuel (de société) ne peut aboutir qu'à l'immobilisme. Pour le changer, il faut que l'État sache jouer un rôle d'orientation sans laisser se démobiliser les acteurs du jeu social. La nouvelle société pour moi, c'est celle-là. C'est une société profondément décentralisée où les possibilités de créativité sont encouragées (...)* »<sup>2</sup>. Ainsi, plusieurs habitudes sont prises : création de service formation dans les grandes entreprises, création d'un « marché de la formation »... Ces événements ont eu pour finalité d'impacter durablement le paysage et la mentalité des Français en termes d'accès à la formation.

Cependant, les années 80 voient peu à peu le Taylorisme massif s'évanouir de par l'augmentation de l'absentéisme et des contestations des ouvriers lassés d'un métier sans initiative ni créativité. Aussi, les nouvelles technologies se développent. Ces événements modifient alors la demande des entreprises qui sont moins enclin à embaucher du personnel peu qualifié. C'est le début du chômage de masse (notamment chez les jeunes) et du chômage de longue durée.

Ainsi, des années 80 au début des années 90, la formation est principalement vouée à lutter contre le chômage et connaît un développement fulgurant notamment dans les entreprises où le capital humain fait sens (premiers pas de GPEC, investissement en formation, augmentation du niveau de qualification). De plus, 1983 voit arriver de nouveaux acteurs : les Conseils Régionaux

---

<sup>2</sup>J-Marie LUTTRINGUER – Conseils Droit et Politique de formation - Chroniques 133 – Mars 2018

et l'Europe. Les premiers, déjà en charge des jeunes, s'occupent désormais des demandeurs d'emploi ; et le second, développe des projets et échanges internationaux afin de faire converger les objectifs des différents membres. C'est ainsi que la dynamique sociale française rejoint la dynamique Européenne et ne la quittera plus. Enfin, le droit à la formation pour tous est créé en 1984 qui oblige les entreprises à négocier sur la formation professionnelle (où 2 réunions obligatoires doivent être prévues avec le comité d'entreprise).

La crise des années 90 fait stagner le dialogue social et la formation en pâtit pendant presque 10 ans. L'Etat reprend alors la main en orientant la formation principalement comme un outil de gestion du marché du travail.

Ce n'est qu'après la mise en place des 35 heures qu'un frémissement de changement se fait sentir. En effet, vers les années 2000, l'envie de réformer, de créer et de garantir de nouveaux droits pour tous les salariés est relancée. En effet, le système, trop ancien, ne correspond plus aux changements économiques et de mentalités des Français. En 2002, la loi de modernisation sociale crée la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et le Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP). L'ANI de 2003 pose également un nouveau socle de la formation en instaurant une logique de mise à disposition d'outils d'orientation et d'aide à la prise de décision auprès des acteurs (professionnalisation, bilan de compétence, certification, formation hors temps de travail...). Le changement a alors commencé mais le tournant viendra en 2004.

## 1.2 Création du Droit Individuel à la Formation (DIF)

A cette période, la France se meut en une société de la connaissance et de la formation tout au long de la vie grâce à plusieurs faits, marquant une totale rupture avec toutes les précédentes orientations données à la formation :

- les salariés sont reconnus acteurs à part entière de leur construction professionnelle,
- la VAE (système permettant d'obtenir une certification en rapport avec son expérience professionnelle) est une vraie révolution puisqu'elle fait le lien entre expérience et diplôme et devient le marqueur de l'égalité entre formation et travail.

Puis l'introduction d'un nouveau droit dans le code du travail par la loi du 4 mai 2004 marque le tournant d'un système de formation qui répond à la demande des salariés et permet de rendre possible la formation tout au long de la vie : le Droit Individuel à la Formation (DIF).

D'ores et déjà créé par les ANI du 20 septembre et du 5 décembre 2003, sa mise en œuvre s'organise par accord collectif de branches et dans les entreprises.

Par la suite, la loi du 24 novembre 2009 insistera déjà sur la notion de parcours professionnel et sa co-construction, tout en apportant plus de souplesse au DIF. Ainsi, celui-ci est devenu portable : plus rattachées à une entreprise, les heures de DIF sont alors transférables lorsque le salarié change d'employeur. Une réelle évolution qui remet au centre le salarié qui, par sa force de travail, est acteur de sa progression professionnelle. Ainsi, les droits acquis peuvent par exemple être utilisés lors d'une période de chômage. Certains y voient également une décharge de la responsabilité de l'entreprise en termes d'employabilité de ses salariés, ces derniers étant tout autant responsables qu'elle. L'entreprise fournissant les heures de DIF, il appartient désormais au salarié de les mobiliser, à charge pour lui de bien les utiliser pour maintenir et/ou développer ses compétences.

### a Le principe

Le salarié accumulait 20 heures de formation maximum par an (10 heures pour un mi-temps). Cumulable sur 6 ans, le plafond était fixé à 120 heures. Elles pouvaient être utilisées par le salarié pour se former, après approbation de son employeur. Tous les salariés en bénéficiaient :

- en CDI, les heures étaient utilisables à partir d'un an d'ancienneté,
- à temps partiel, ils engrangeaient des droits au prorata de la durée du travail,
- enfin les salariés en CDD, pouvaient en bénéficier s'ils avaient travaillé au moins 4 mois au cours des 12 derniers mois.

### b Les limites

- Les apprentis (contrat de professionnalisation et d'apprentissage) ne bénéficiaient pas du dispositif,
- L'accord de l'employeur était nécessaire pour utiliser ses heures de DIF sur le temps de travail,
- Ce système n'était que peu utilisé.

En effet, en 2009, Nicolas SARKOZY, alors Président de la République, fait le constat que très peu d'actifs utilisent le DIF pour se former et ce malgré une vaste campagne pour le promouvoir.

## c Suppression et conséquences

C'est pourquoi, François HOLLANDE, une fois élu et préoccupé par le fort taux de chômage, souhaite ensuite remplacer le DIF. C'est ainsi que la loi sur la formation professionnelle du 5 mars 2014 le supprimera à partir du 1er janvier 2015 et créera le Compte Personnel de Formation (CPF) qui permet au salarié du privé d'acquérir des droits à la formation. Elles peuvent même être utilisées en période de chômage. Les heures de DIF ne sont néanmoins pas perdues, le législateur ayant permis aux personnes disposant d'heures de DIF capitalisées au 31 décembre 2014 et non utilisées de les rassembler sur le compte CPF. Les heures de DIF viennent alors s'ajouter aux heures déjà présentes sur le CPF. La date butoir pour se faire fut, dans un premier temps, arrêtée au 31 décembre 2020 puis repoussée au 30 juin 2021 par un amendement adopté en première lecture par les députés en octobre 2020.

### 1.3 Création du Compte Personnel de Formation (CPF)

La Loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, réforme en profondeur la formation professionnelle continue :

- **Instauration d'un entretien professionnel obligatoire** (nouvel article L. 6315-1 du code du Travail). Imposé à l'employeur tous les 2 ans ou à l'issue de certaines périodes d'absences (ex : congé maternité), cet entretien ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié mais sur ses perspectives d'évolution et de formation professionnelle.
- **Réforme du financement de la formation professionnelle** : Correspond à une contribution unique dont le pourcentage dépend de la taille de l'entreprise.
- **Création du Conseiller en Evolution Professionnelle (CEP)** qui a pour but de favoriser l'évolution et la sécurisation du parcours professionnel de chaque actif. Son fondement se trouve dans l'article 6111-3 du Code du travail qui affirme que « *Toute personne dispose du droit à être accompagnée, conseillée en matière d'orientation professionnelle, au titre du droit à l'éducation garanti à chacun [...]* ».
- **Création du Compte Personnel de Formation** qui remplace le DIF (articles L. 6323-1 et suivants du code du Travail).

Ainsi, portées par la société qui s'oriente plus vers une logique de compétences, les nouvelles notions apportées par cette loi changent le paradigme de la formation professionnelle :

responsabilité individuelle prônée, réduction du financement des entreprises, la finalité (certification) prenant le pas sur le parcours (cheminement).

### a Principe du CPF

Le Compte Personnel de Formation (CPF) est un dispositif de financement public de formation continue qui a supplanté le Droit Individuel à la Formation (DIF). Il est utilisable par tout salarié, tout au long de sa vie active, période de chômage comprise, pour suivre une formation qualifiante et liée au besoin de l'économie. Définies par l'état, les branches et les régions, ces formations pouvaient être des certifications professionnelles enregistrées au RNCP ou listées sur un inventaire précis. Le CPF « nouvelle formule » peut être opposé au Plan de formation (appelé plus tard Plan de Développement des Compétences) dans la mesure où le premier peut être mobilisé sans jamais en informer quiconque (employeur, pôle emploi, OPCO...) s'il le mobilise hors temps de travail.

Le CPF est alimenté automatiquement au début de l'année qui suit l'année travaillée (ex : les droits acquis en 2016 seront disponibles au 1er trimestre 2017). Les droits restent acquis même en cas de changement d'employeur ou de perte d'emploi. Ainsi, dans le cadre d'un salarié à temps plein, l'alimentation du compte se faisait à hauteur de 24 heures par année de travail, dans la limite d'un plafond de 120 heures. Une fois le plafond atteint, l'alimentation passait à 12 heures par an, jusqu'à un plafond de 150 heures. A cela pouvait éventuellement s'ajouter les heures de DIF reportées sur le compte CPF. Cependant, son utilisation était conditionnée à l'accord de l'OPCA à laquelle l'entreprise était rattachée et qui pouvait également abonder, si le crédit d'heures était insuffisant pour couvrir l'intégralité des frais (cf annexe 2).

## 1.4 La formation professionnelle dans les TPE/PME

La formation professionnelle et le développement des compétences sont donc des enjeux importants pour les entreprises et les professionnels RH. En premier lieu axée sur le principe d'éducation permanente, la France a longtemps eu recours aux cours et stages en guise de formation. Au fur et à mesure de son histoire, la formation s'est métamorphosée pour s'adapter à l'évolution de la société. Tantôt ciblée sur l'individu, elle s'est vue mieux aiguillée pour répondre aux besoins des entreprises, de la Nation et enfin de l'Europe. En effet, vouée à favoriser la croissance économique et la cohésion sociale, à améliorer la quantité et la qualité

des emplois, à booster la compétitivité, la formation continue est maintenant au cœur d'enjeux politiques. C'est pourquoi l'engouement est de plus en plus grand du côté des entreprises.

Néanmoins, les moyens utilisés ne sont pas semblables partout. L'Allemagne œuvre pour plus de formation en situation de travail et d'apprentissage. L'Autriche, a une vision plus collaborative et créé un lien fort entre Universités et professionnels du secteur concerné. Au Danemark, qui mise sur le dialogue social, le rôle de l'entreprise est crucial. Les objectifs à atteindre ne sont pas non plus les mêmes. Alors que d'autres pays d'Europe forment pour faire face au vieillissement de sa population active, aux licenciements massifs et aux restructurations, (en Finlande par exemple), la France mise sur la performance des entreprises et la sécurisation des parcours professionnels, notamment dans les Contractualisation entre les parties prenantes TPE/PME et pour les moins qualifiés.

S'il existe différentes manières d'améliorer sa performance, l'aspect formation, qui accompagne le développement des compétences des salariés, est désormais un paramètre à prendre en compte obligatoirement pour améliorer l'efficacité globale de l'entreprise.

Néanmoins, si tout dirigeant a le souci d'améliorer sa performance, les dirigeants des Petites et Moyennes Entreprises (TPME) se doivent d'y accorder une attention toute particulière car plus attaché au capital humain. Pourtant, il semble que les TPE/PME françaises soient les parents-pauvres de la formation de leur salarié car, dans les faits, les TPE/PME forment moins que les plus grandes entreprises. En effet, il est constaté que les petites entreprises européennes sont très dépendantes de la conjoncture économique. Elles forment donc leurs salariés surtout lorsqu'elles estiment en avoir besoin. Ainsi, pour éviter autant que possible cette dépense, ces dernières recrutent du personnel possédant d'ores et déjà les compétences et qualifications dont elles ont besoin. Enfin, 75% des sondés estime que leurs salariés n'ont pas besoin d'être formés et 62 % que la charge de travail est trop lourde et que le personnel manque de temps<sup>3</sup>. Les freins sont donc encore forts au sein des Contractualisation entre les parties prenantes TPE/PME pour expliquer leur manque de démarche en termes de formation, sans parler du système de financement complexe souvent méconnu, des problématiques de trésorerie et de remplacement. Pourtant, dès mars 2018, Muriel PENICAUD, Ministre du travail, fut claire : *"Les TPE et PME doivent être aidées. [Elles] sont souvent des fournisseurs ou des distributeurs des grandes*

---

<sup>3</sup> « PME et formation : quelles tendances ? Chiffres et perspectives 2019 » Source CEREQ, CEGOS, page 2

entreprises qui ont donc un rôle à jouer"<sup>4</sup>. La loi qui s'en suivra permettra t'elle d'atteindre l'objectif fixé ?



*Revenir à l'histoire permet de dépasser l'évidence et de comprendre que la formation est un ensemble de pratiques induites par des conjonctures sociétales. La formation confronte donc l'éducation et le productif. C'est ainsi que la vision idyllique d'une société d'individus portés par une éducation permanente ouverte à tous s'est alors brouillée au fil des siècles et des réformes de la formation des adultes. L'objectif s'est peu à peu nourri des contraintes économiques du monde moderne et donc de la vision capitaliste, portée par les Etats et les entreprises. En effet, ces dernières ont besoin de doter les citoyens des qualifications et compétences dont elles ont besoin pour rester compétitives et innovantes. La formation vise donc aujourd'hui principalement à accompagner les transformations économiques et sociales en tentant de contribuer à la promotion de la cohésion et de l'inclusion sociales. En 2018, une nouvelle réforme vient confirmer les changements de paradigmes opérés (cf annexe 3).*

## 2. La Loi du 5 septembre 2018 dite « pour la liberté de choisir son avenir professionnel »

Aujourd'hui, deux types de formations professionnelles existent : initiale (apprentissage, lycée professionnel...) et continue. Mode d'apprentissage proposé aux professionnels salariés et aux demandeurs d'emploi en vue d'améliorer leurs compétences ou d'acquérir de nouvelles connaissances professionnelles, la formation continue intervient à la suite de la formation initiale, soit l'entrée dans la vie active. En effet, s'il est indéniable que l'acquisition de connaissances de base est primordiale, celles-ci sont parfois en décalage avec la réalité du monde du travail, ce qui peut placer le salarié en difficulté dans la maîtrise de son poste. D'ailleurs, même si un collaborateur peut valoriser ses précédentes expériences, elles ne suffisent pas toujours. L'entreprise, elle, s'expose à des performances moindres de ses collaborateurs, sans parler d'une qualité de vie au travail médiocre.

---

<sup>4</sup> Conférence présentant les grands axes de la réforme de la formation professionnelle du lundi 8 mars 2018

C'est justement là où la formation professionnelle fait sens car elle peut apporter une réponse pour pouvoir faire face à cette réalité du terrain, qui peut être déstabilisante. Reconnue comme l'une des clés de l'employabilité, elle se définit comme « *un processus d'acquisition de connaissances et de compétences requises dans des métiers spécifiques ou plus largement sur le marché de l'emploi* »<sup>5</sup>.

En 2018, le législateur a replacé le salarié au centre de l'action à travers plusieurs réformes importantes qui ont transformé la vision de la formation en France. La dernière en date est la Loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 dite « pour la liberté de choisir son avenir professionnel ». Cette loi inscrit définitivement le salarié comme acteur de sa formation professionnelle en lui octroyant la possibilité de la gérer lui-même. Promulguée sous le gouvernement d'Emmanuel MACRON, son titre, ambitieux, nous donne en effet l'impression que tout est possible. Après analyse, ces mots n'ont pas été choisis par hasard.<sup>6</sup>

- **Liberté** : *État de quelqu'un qui n'est pas soumis à un maître / Temps libre, dont on peut disposer à son gré / Possibilité d'agir selon ses propres choix, sans avoir à en référer à une autorité quelconque*
- **Choisir** : *Sélectionner quelque chose, quelqu'un avec soin*
- **Avenir** : *Situation, sort de quelqu'un dans le temps à venir, évolution, destinée de quelque chose*
- **Professionnel** : *Qui est relatif à l'exercice d'une profession*

En effet, si l'intitulé de la loi semble généreux et l'objectif porteur d'espoirs, quelle en est la réalité ? L'intitulé est-il révélateur de son esprit ? Est-ce bien l'individu qui est au cœur des préoccupations ?

Même si plusieurs aspects de cette loi peuvent être évoqués (politiques du chômage, l'alternance, l'égalité homme-femme...), ce mémoire se concentrera sur l'un des moyens octroyés à l'individu et sur lequel est mis l'accent, le Compte Personnel de Formation (CPF). Droit personnel et individuel appartenant uniquement au salarié, ce dernier a la liberté de l'utiliser comme bon lui semble. Ceci étant, comment ce droit offert peut-il être mis en œuvre ? L'individu est-il correctement renseigné ? A qui répond véritablement le besoin de formation ?

---

<sup>5</sup> <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2144>

<sup>6</sup> Larousse – Dictionnaire en ligne - Définitions

En effet, pour le gouvernement MACRON, orienté économie libérale, la clé réside dans la sécurisation des trajectoires professionnelles des individus, qui tire son origine de la « *nécessité de concilier les besoins de flexibilité des entreprises et les besoins de protection des salariés* »<sup>7</sup>. D'abord inscrite dans les réformes du Code du Travail libéralisant le marché du travail, cette idéologie s'est poursuivie avec la réforme de 2018, 4ème réforme du champ de la formation depuis 2004. Désormais pensée comme un moyen de défense contre les effets pervers du monde moderne, la formation professionnelle permet aujourd'hui de développer des compétences assurant l'employabilité des salariés qui, intrinsèquement, devrait leur assurer une protection contre le chômage, l'exclusion et la précarité. La formation s'inscrit désormais comme :

- un levier de compétitivité et de transformation pour l'entreprise,
- l'occasion de développer et d'ajuster ses compétences pour les individus.

## 2.1 Des changements structurels

Ce qui est certain, c'est que cette réforme fait date. Créée pour nous escorter vers une société de compétences, elle modifie et renforce certaines pratiques et redistribue les rôles joués par les protagonistes : l'employeur et le salarié. Pourtant, ces derniers n'ont pas toujours connaissance et conscience de ce qu'il est possible de faire, conjointement ou non ? pour créer une dynamique de réussite. Pourtant, plusieurs changements ont eu lieu et leurs effets sont notables.

### a Le Conseiller en Evolution Professionnelle

Selon Alain Frédéric FERNANDEZ, le rôle du CEP « *prend tout son sens avec la réforme qui privilégie le projet professionnel.* »<sup>8</sup> AF Fernandez ajoute : « *En 2018, on s'aperçoit enfin que l'important, ce n'est pas les dispositifs de formation mais un véritable objectif collectif et individuel [...].* »<sup>ibid</sup> En effet, notamment via un cahier des charges, ses missions ont été mieux définies : « *accompagner la personne dans la formalisation et la mise en œuvre de ses projets d'évolution professionnelle, en lien avec les besoins économiques et sociaux existants et prévisibles dans les territoires. Il facilite l'accès à la formation, en identifiant les compétences de la personne, les qualifications et les formations répondant aux besoins qu'elle exprime ainsi que les financements disponibles* ».<sup>9</sup> Enfin, le CEP doit « *assurer l'information directe des*

---

<sup>7</sup><https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/entreprise-et-formation/article/plan-de-developpement-des-competences>

<sup>8</sup> A-Frédéric FERNANDEZ, « *Réforme de la formation professionnelle* », Edition Sciences Humaines, sept 2018

<sup>9</sup> Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel

personnes sur les modalités d'accès à ce conseil et sur son contenu, notamment en organisant des sessions d'information des personnes en activité professionnelle et des demandeurs d'emploi [...]»<sup>10</sup>. Gratuit, il convient de s'adresser aux opérateurs suivants pour en bénéficier : Pôle emploi, Missions locales, Cap emploi, Apec et les opérateurs désignés directement par les régions.

## b Modernisation du CPF

La loi du 5 septembre 2018, « modernise » le CPF en le monétisant. En effet, alimenté en premier lieu en heures, le CPF est maintenant alimenté avec des euros. Ainsi, chaque salarié (temps plein ou partiel) acquiert 500€ par an, la limite étant fixée à 5.000€. Le CPF est désormais destiné à permettre à chaque salarié d'être acteur de sa formation.

Dans l'article de Coralie PEREZ intitulé « *Avec le compte personnel de formation : l'avènement d'une logique marchande et désintermédiée* »<sup>11</sup>, ce changement heures / euros peut se lire comme une étape supplémentaire pour dynamiser « *l'effet capital* ». En effet, imposé par le législateur, ce nouveau système est plus propice à inciter les individus à mobiliser leur compte, « *offrant ainsi plus de lisibilité aux actifs pour connaître le capital dont ils disposent* »<sup>10</sup>. En conséquence, il semble que le fait que le salarié ait conscience qu'un apport numéraire disponible sur un compte « l'attende », le poussera, implicitement, à le dépenser.

Or, unanimement, les partenaires sociaux, étaient opposés à ce changement car cela donnait au CPF une vision négative de consumérisme.

Enfin, la loi du 5 septembre 2018, souhaite rendre le CPF plus accessible via une application mobile. En effet, précédemment, le paiement de la formation, même hors temps de travail, était conditionnée à l'intervention de l'OPCA (l'ancêtre de l'OPCO) qui réalisait ladite transaction avec l'organisme de formation. Avec l'application mobile, le futur stagiaire achète sa formation directement via la plateforme numérique et devra fonder son choix selon les avis et commentaires laissés par d'autres. Seul devant son portable, il peut désormais acheter une action de formation comme il commanderait un bien quelconque sur Amazon. Cette « désintermédiation » a certes l'avantage d'être rapide et sans formalité administrative mais à

---

<sup>10</sup> Décret n° 2018-1234 du 24 décembre 2018

<sup>11</sup> C. PEREZ, « Avec le compte personnel de formation : l'avènement d'une logique marchande et désintermédiée », *Revue Savoirs* n° 50 - 2019/2

l'inconvénient de le priver du recul nécessaire utile avant de s'engager (écoute, échange, accompagnement, orientation...).

Il est en effet indéniable que cette loi porte une vraie vision libérale de la société. Elle est en totale rupture avec les logiques (économique, d'intervention de l'Etat, de distribution des rôles) des réformes des 40 dernières années.

### c Abondement

Par accord d'entreprise, l'employeur peut verser une somme sur le compte CPF du salarié de son choix. Cela peut permettre à ce dernier d'atteindre un crédit suffisant pour couvrir intégralement les frais de formation. En premier lieu versé sur demande du bénéficiaire et après accord du financeur, l'abondement s'est vu modifier avec l'introduction de l'aspect de co-construction, que nous développerons plus bas.

### d Elargissement des formations éligibles

La réforme de 2018 a rendu plus large l'accès à la formation, notamment en tenant plus compte de la formation à distance. En effet, via le site « Mon compte Formation », le salarié a donc accès à un panel de formations professionnelles certifiantes et qualifiantes :

certification CléA, diplôme, certification et autre titre professionnel enregistrés au RNCP ou dans le répertoire spécifique correspondant à des à des compétences professionnelles complémentaires aux certifications professionnelles, actions pour la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), bilan de compétences, accompagnement à la création d'entreprise, obtention du permis B et poids lourds, formations destinées aux sapeurs-pompiers volontaires pour qu'ils acquièrent les compétences nécessaires à l'exercice des missions, formations destinées aux bénévoles et volontaires en service civique pour qu'ils acquièrent les compétences nécessaires à l'exercice de leurs missions (dans le cadre de Compte Engagement Citoyen).

A sa création, en novembre 2019, le site proposait 1.500 certifications professionnelles. Fin 2020, il proposait 639.000 actions de formation dans différents domaines dont, en-tête les langues vivantes et l'informatique. (cf annexe 4)

### e Le plan de développement des compétences

Remplaçant le plan de formation, le Plan de développement des Compétences (PDC) liste toutes les actions de formation proposées par l'employeur pour ses salariés (CDD, CDI, intérimaires).

Certaines sont obligatoires, d'autres non. En effet, l'article L 6321-1 du code du travail précise que « *L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences [...]* ».

Cependant, la loi n'oblige pas l'employeur de mettre en place le PDC. Néanmoins, l'employeur ne doit pas oublier ses obligations. Les entreprises sont donc fortement incitées à proposer des formations par le biais du PDC.

## f L'entretien professionnel

Justement, l'entretien professionnel effectué tous les 2 ans minimum avec chaque collaborateur, permet d'analyser les besoins en formation du salarié et d'aborder son projet professionnel. Obligatoire pour toutes les entreprises, l'intérêt est d'avoir un échange employeur/salarié et tend à corriger une inégalité entre salariés compte tenu du fait que les entreprises n'ont pas toutes le même fonctionnement. Même s'il n'est pas obligatoire qu'un engagement ferme de part et d'autre soit conclu au terme de l'entretien et que le salarié reste toujours libre de ne pas communiquer à ce sujet, l'objectif global est de réunir les souhaits et projets professionnels du salarié et la stratégie de développement de l'entreprise.

## 2.2 Des changements de logique

La loi modifie également l'architecture du droit de la formation professionnelle et particulièrement les places occupées respectivement par employeur et salarié. L'article L.6312-1 précise d'ailleurs que :

« *L'accès des salariés à des actions de formation professionnelle est assuré :*

*1° A l'initiative de l'employeur, le cas échéant, dans le cadre d'un plan de développement des compétences ;*

*2° A l'initiative du salarié, notamment par la mobilisation du compte personnel de formation prévu à l'article L. 6323-1 ».*

Il y a donc bien redistribution des responsabilités et des rôles.

## a L'employeur conserve sa responsabilité sociale

Paradoxalement, la fin de l'obligation d'effort fiscal collectif des entreprises pour former ses salariés permet de réaffirmer le rôle de l'employeur en matière de formation professionnelle. En effet, la mutualisation et le principe de financement par tous jusque-là appliqués et dont la logique reposait sur le fait qu'un salarié connaîtrait plusieurs entreprises au cours de sa vie professionnelle, sont remplacés par la seule responsabilité du chef d'entreprise qui se doit d'assumer l'effort en termes de formation. Si le plan de développement des compétences est simplement formel et que les entreprises n'ont désormais qu'une contribution financière unique à verser, pour le législateur elles feront de toute façon le nécessaire pour accompagner le projet professionnel de ses salariés car l'employeur :

- a l'obligation légale de s'assurer que chaque salarié est adapté à son poste et qu'il est possible pour lui d'évoluer et de se maintenir dans l'emploi,
- doit faire preuve de réactivité faces aux nouvelles compétences demandées et faire face à la concurrence,
- doit anticiper les mutations des métiers.

En effet, la tenue d'un bilan professionnel tous les 6 ans (différent de l'entretien professionnel tous les 2 ans) avec chaque salarié au cours duquel un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel est fait, ancre la responsabilité sociale de l'employeur. Il doit donc obligatoirement avoir réalisé l'entretien professionnel tous les 2 ans et s'assurer qu'au moins une formation non obligatoire a été suivie par le salarié ayant 6 ans d'ancienneté.

A défaut de respecter ses obligations, les entreprises de plus de 50 salariés s'exposent au versement d'un abondement d'une valeur de 3.000 € sur le CPF de ses salariés via la Caisse des Dépôts et Consignations.

## b L'individu est « responsable » de son employabilité

Le CPF a été aménagé afin que tout à chacun puisse en faire usage. L'individu doit pouvoir et savoir faire ses choix en responsabilité. Le CEP est aussi là pour accompagner l'individu dans les méandres des solutions disponibles afin qu'il puisse prendre une décision libre et éclairée sur son avenir.

Pour le législateur, l'individu a donc désormais les moyens et capacités de prendre des décisions concernant son avenir professionnel et l'accord de l'entreprise n'est plus obligatoire pour une

formation hors temps de travail. Mais s'agit-il d'une réelle émancipation ou plutôt d'un désengagement des acteurs (employeur, organismes...) vis-à-vis de lui ?

La COVID aura eu pour bénéfice d'éviter de répondre à cette question. En effet, le regard des individus change. « *Dans cette période de fortes turbulences, la formation professionnelle apparaît comme une clé pour parer à l'incertitude* <sup>12</sup> ». Les actifs sont de plus en plus nombreux à vouloir se former et « *prennent conscience que chacun est responsable de son parcours de formation* ». <sup>Ibid</sup>

## 2.3 Focus sur le CPF depuis la loi du 5 septembre 2018

### a Un outil de levier important...

Selon une étude de mars 2020 (données 2018) de la DARES et de la Caisse des Dépôts et Consignations<sup>13</sup>, les 28 millions de comptes CPF créés contiendraient en moyenne 1.040 € de disponible. C'est dire si le CPF peut représenter un outil de levier important ! Et à cela doit normalement s'ajouter les heures de DIF des salariés qui en ont cumulées, d'autant plus que la date butoir du transfert de ces heures est possible jusqu'au 30 juin 2021.

Ce report est évidemment lié à la crise sanitaire de la COVID mais cela n'explique pas tout. En effet, il semble également qu'une grande majorité de salariés n'auraient pas encore reportés leurs anciennes heures de DIF sur leur compte CPF. <sup>14</sup> « *C'est donc 10 millions de salariés qui vont perdre leurs droits à la formation, ce qui représente un montant de 12 Md€* », indique le 1<sup>er</sup> juin 2021 la Fédération de la formation professionnelle (FFP)<sup>15</sup>. Alors que le législateur a laissé 5 ans aux individus pour effectuer cette opération de transfert, ce manque de répondant traduit clairement un manque de communication et d'attrait des individus en la matière.

Le 21 janvier 2021, Elisabeth BORNE, Ministre du travail, de l'emploi et de l'insertion, indique même avoir adressé « *un courrier aux chefs d'entreprise, aux fédérations professionnelles et aux partenaires sociaux pour leur rappeler la nécessité d'inciter les salariés à effectuer cette démarche et à se former, en particulier dans cette période [de crise sanitaire]*<sup>16</sup> ». Ainsi, le

---

<sup>12</sup> « Les français s'emparent de leur droit à la formation professionnelle », Baromètre Centre Inffo-CSA, *CentreInffo*, 11 février 2021

<sup>13</sup> JAUMONT L. et BOUSQUET G., « Le compte personnel de formation pour les salariés : un retour sur les coûts de formation 2018 », article du blog de la *Caisse des Dépôts*, 20 février 2020

<sup>14</sup> Enquête sur l'anglais et la formation professionnelle - octobre 2020, IPSOS, page 22

<sup>15</sup> « Perte des droits au DIF : "Le risque d'un angle mort de la relance du pays » (FFP), *NewsTankRH*, le 2 juin 2021

<sup>16</sup> « DIF vers CPF : le gouvernement veut inciter les salariés à la bascule », *RH matin*, 28 janvier 2020

Ministère compte « *communiquer régulièrement* » sur la question afin d'inciter les salariés à entreprendre la démarche.

Yvan RICORDEAU, Secrétaire national de la CFDT, souhaite même voir supprimer la date butoir de transfert DIF vers CPF. Selon lui, l'effort des entreprises n'est pas assez poussé : « *Quand on voit que seuls 4.000 salariés bénéficient d'un abondement alors que l'objectif de la loi était de bâtir une société de la compétence, cela laisse entrevoir le chemin qui reste à parcourir. Il y a un ressort qui ne fonctionne pas aujourd'hui. Le CPF n'est pas personnel mais individuel et les entreprises ne se saisissent pas de cet objet-là par le dialogue social.* »<sup>17</sup>

Aussi, la crise du COVID a permis de revaloriser le CPF et d'intensifier son utilisation. En effet, en cas de suspension du contrat de travail et d'activité partielle pendant la crise sanitaire, les salariés ont pu mobiliser leur compte librement, compte tenu que la formation se réalisait hors temps de travail. Victime de son succès, France compétence (organisme de gestion des fonds de la formation professionnelle) projette un déficit de 10 milliards d'Euros pour financer les dispositifs de formation (apprentissage, formation des actifs et des demandeurs d'emplois) ! Motif d'inquiétude depuis sa création, certains dénoncent le peu de soucis accordé à l'équilibre budgétaire. Véritable clé de voûte de la stratégie du gouvernement MACRON, plusieurs pistes seraient envisagées pour combler ce déficit : effacement de l'ardoise, paiement d'un « *reste à charge* » de la part des salariés... Aucune hausse de la contribution des entreprises n'est envisagée. La Ministre du travail, qui ne souhaite pas interrompre la dynamique, prévoit une concertation avec les partenaires sociaux « *avant l'été* ». <sup>18</sup> Affaire à suivre donc...

Cette manne financière que représentent le CPF et les heures de DIF non utilisées intéresse également beaucoup les escrocs. C'est ainsi que le Ministère du travail a établi un partenariat avec la plateforme Cybermalveillance.gouv.fr pour sensibiliser les usagers de « Mon compte formation » face aux risques de détournement<sup>19</sup>. Et ces risques sont conséquents ! En décembre 2020, plus de 6.000 comptes CPF avaient été ponctionnés pour un préjudice estimé à 10 millions d'euros<sup>20</sup>. Certains organismes de formation douteux ont été pointés du doigt.

---

<sup>17</sup> « CPF : Les entreprises ne se saisissent pas de cet objet-là par le dialogue social », *NewsTankRH*, 19 janvier 2021

<sup>18</sup> C. GASTE, « Les salariés pourraient être obligés de payer pour se former », *Le Parisien*, 30 mars 2021

<sup>19</sup> [https://www.rhmatin.com/formation/droit-formation/pratiques/mon-compte-formation-la-necessaire-vigilance-face-aux-tentatives-d-arnaques.html?nl=117884&utm\\_source=email&utm\\_id=204451&utm\\_campaign=newsletter-2021-01-07](https://www.rhmatin.com/formation/droit-formation/pratiques/mon-compte-formation-la-necessaire-vigilance-face-aux-tentatives-d-arnaques.html?nl=117884&utm_source=email&utm_id=204451&utm_campaign=newsletter-2021-01-07)

<sup>20</sup> « Fraude au CPF : La Caisse des Dépôts hausse le ton ! », *CPF-Info.fr*, le 23 avril 2021

Si les malversations peuvent venir de l'extérieur, elles peuvent aussi émaner de l'intérieur, c'est-à-dire directement de l'entreprise. En effet, il est également dénoncé le risque de voir les entreprises s'accaparer du CPF de ses salariés en lieu et place du plan de développement des compétences, géré, lui, par l'employeur. Une affaire récente a d'ailleurs été dénoncée chez Orange, ce que nous évoquerons plus loin.

## b ...mais pas toujours suffisant

Si tous les citoyens ont unanimement accès à la formation, la loi de septembre 2018 insiste également sur « *la capacité de chacun à décider pour soi* »<sup>21</sup>. Cela revient donc à faire appel à notre libre arbitre. Or, si tous les citoyens ont effectivement les mêmes droits, il peut être intéressant de se demander s'ils sont tous égaux quant à la capacité/possibilité de les mettre en œuvre afin d'en user pleinement et/ou à bon escient. Autrement dit, avoir des ressources ne suffit pas ; encore faut-il pouvoir se les approprier.

Ainsi est introduit la notion de « *capabilité* », notamment développée par les travaux d'Amartya SEN, qui montre les limites d'un système basé sur la théorie du capital humain. Economiste et philosophe, Amartya SEN désigne la capabilité comme la possibilité pour les individus de faire des choix parmi plusieurs biens (ramené au sens générique) qu'ils jugent estimables et de les atteindre effectivement.<sup>22</sup>

Cependant, pour pouvoir effectivement faire des choix éclairés et libres, il convient de prendre en compte une pluralité de paramètres incontrôlables, qui peuvent même relever de l'implicite, et d'avoir une réflexion sur les risques encourus. En l'espèce, au-delà du choix libre offert par la loi à travers le CPF, l'individu peut ne pas être suffisamment éclairé sur les possibles et sur les impacts de son choix. **Ce principe même revient donc à remettre en cause « la liberté de choisir son avenir professionnel ».**

André CHAUVET parle « *de sortir d'une hypocrisie selon laquelle il y aurait une liberté totale de choix. L'affirmer est un excellent moyen de désengager la responsabilité institutionnelle pour faire porter le poids des conséquences des choix sur les individus, un transfert de*

---

<sup>21</sup> A. CHAUVET, « La réforme de la formation au prisme des capacités des actions de l'apprenant salarié : Quelle émancipation et quelle responsabilité envisager pour l'apprenant salarié ? », *Savoirs*, n°50

<sup>22</sup> M. NAUSSBAUM « Capabilités. Comment créer les conditions d'un monde plus juste ? », *Sciences humaines*, octobre 2012

*responsabilité en somme [...], l'individu ayant la responsabilité d'en faire le meilleur usage. La réalité est plus nuancée. »*<sup>23</sup>

La liberté sous-entend d'avoir tous les tenants et aboutissants de la décision à prendre. Ainsi, plus nous avons d'options alternatives réelles, plus nous aurons de « capacités ».

D'où la nécessité d'informer et le baromètre Centre Inffo-CSA le confirme. Si 85% des sondés affirme connaître le CPF, ils ne sont que 40% à avoir entendu parler du CEP (cf annexes 5/a et b). Manque d'informations, système difficile à comprendre... Il ne semble pas aisé de démêler les rouages de l'utilisation de ce droit offert à tous.

Cette réalité touche notamment une catégorie de population. En effet, le public le mieux informé semble être les salariés en CDI ayant le plus d'ancienneté (env.7 ans)<sup>24</sup>. Aussi, les besoins de formation des salariés fragilisés sont le moins pris en compte. Leurs entretiens professionnels sont moins axés sur leurs perspectives de carrière et de formations. Pourtant, ils sont les plus nombreux à souhaiter évoluer en dehors de leur entreprise ou changer de métier. Or, seul 1/5 d'entre eux est informé de l'existence du Conseiller en Evolution Professionnelle.<sup>25</sup>

Une des solutions, notamment pour les petites entreprises qui n'ont souvent pas de service RH dédié, se trouve peut-être là, avec les CEP, dont l'étendue de leurs prérogatives a été validée par la réforme. Les CEP sont là pour accompagner efficacement les individus dans leur choix conscient d'orientation professionnelle.

Pour finir, le CPF a été déclaré « *notoirement insuffisant pour accéder à la grande majorité des certifications provenant du Répertoire National des Certifications Professionnelles* »<sup>26</sup>. L'accès aux formations longues sans financement supplémentaire (personnel, employeur, région...) est par conséquent presque impossible. En effet, si « *les enveloppes financières, relativement faibles, allouées ne permettent pas de financer des formations longues sans devoir*

---

<sup>23</sup> CHAUVET Alain, « La réforme de la formation au prisme des capacités des actions de l'apprenant salarié : Quelle émancipation et quelle responsabilité envisager pour l'apprenant salarié ? », Revue *Savoirs*, n° 50, 2019, page 68

<sup>24</sup> BRUNET Carole et RIEUCAU Géraldine, « Tous informés... tous formés ? », Revue *CEREQ Bref*, article n° 378 / 2019

<sup>25</sup> « La formation en entreprise accompagne les promotions mais fait défaut aux plus fragiles », revue *CEREQ Bref* n° 374-2019

<sup>26</sup> FOURCADE S, ROBERT E. WALLON V., « Bilan d'étape du déploiement du CPF », *Inspection Générale des Affaires Sociales* (IGAS) 2017, p.29

*trouver des sources supplémentaires, qui, de fait, vont conditionner le projet et sa réalisation, bon nombre de projets individuels ne pourront aboutir sans abondement. »<sup>27</sup>.*

C'est ainsi que depuis le 17 décembre 2020, le service des abondements de co-construction du CPF est désormais ouvert à tous les financeurs possibles (employeur, régions, branches professionnelles...). « Avec cette ouverture, une étape importante est franchie pour l'outil CPF »<sup>28</sup>. L'abondement de co-construction se fait donc désormais uniquement à l'initiative du financeur (employeur, Pôle emploi ou autre). Ainsi, ce dernier doit lister les critères de versement de l'abondement en partenariat avec la Caisse des dépôts et consignations et, si les critères souhaités sont remplis, le financement complémentaire sera versé automatiquement depuis l'espace « Mon compte formation ». Cela ouvre donc la voie aux initiatives de co-construction de parcours soit dans le cadre d'une négociation avec l'entreprise dans laquelle travaille la personne, soit par un accord de branche. Mais attention, si le résultat est identique (crédits supplémentaires pour le salarié), il convient de bien distinguer l'abondement volontaire de l'employeur, de l'abondement de co-construction.

En effet, le premier consiste à verser un montant donné sur le compte CPF d'un salarié afin qu'il finance la formation qu'il souhaite. Il n'est pas nécessairement subordonné à un accord entre les parties sur la formation à effectuer. La demande émane généralement du bénéficiaire et peut être assimilée à un complément de rémunération. L'abondement de co-construction, lui, est un véritable outil de politique formation. Nous le développerons plus loin.

## 2.4 L'entreprise et son abondement, réponse aux problèmes ?

Depuis septembre 2020, toutes les entreprises peuvent verser des abondements sur le compte CPF d'un ou plusieurs salariés de leur choix. Jusqu'alors, une logique de parcours de formation co-construite n'avait pas besoin d'y être associée. A priori, une bonne nouvelle pour celles et ceux qui n'avaient pas suffisamment de crédit sur leur compte pour se former.

De très grandes entreprises, telles que CAP GEMINI (190 000 collaborateurs dans le monde), investissent et déploient d'ores et déjà une logique d'abondement avec leurs salariés en matière de formation. Ainsi, un accord relatif à la formation professionnelle, signé en décembre 2020,

---

<sup>27</sup> R. BAGORSKI, « Vers quelle coresponsabilité en formation par le Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel », Revue *Savoirs*, 2019/2 n°50

<sup>28</sup> B. D'ALGUERRE « Le CPF est désormais ouvert aux abondements », *Entreprise et carrière*, 18 au 24 janvier 2021

(cf annexe 6) précise que l'entreprise s'engage à « *informer les salariés de leurs droits à utiliser de manière discrétionnaire le CPF et à faire bénéficier, dans la mesure du possible, les salariés qui en font la demande, des tarifs préférentiels négociés avec certains prestataires dans le cadre de l'utilisation de leur CPF[...]* » Un « *système d'abondement des frais pédagogiques du CPF est mis en place pour élargir les possibilités de financement du CPF.* ».

Limité à 1.000 € par an, le salarié qui ne dispose pas assez de crédit sur le compte CPF verra son compte CPF directement crédité par l'entreprise, « *sous réserve de son engagement à réaliser la formation identifiée* » et « *dans la limite des fonds disponibles dans l'enveloppe budgétaire dédiée* ».

Néanmoins, Yvan RICORDEAU, secrétaire national de la CFDT en charge de la formation professionnelle qui s'est confié dans les colonnes de NewsTankRH le 19 janvier 2021, semble inquiet : « *La question qui se pose à nous dans les mois qui viennent est la suivante : Est-ce que la réussite de l'appli CPF individuelle ne va pas être synonyme d'échec de la dimension collective de la réforme de 2018 ? On constate en effet d'un côté la réussite du dispositif individuel à travers l'appli, mais on ne voit pas l'effet levier recherché dans l'ANI sur ce que l'on pourrait bâtir dans l'entreprise.* »<sup>29</sup>

C'est à ce stade que le CPF montre ses limites selon Jean-Pierre WILLEMS<sup>30</sup> : « *L'abondement financier par l'entreprise n'est que le bout de la chaîne, l'étape terminale d'un processus managérial.* » En effet, l'ergonomie du CFP étant bâtie sur le principe d'utilisation d'un droit personnel pour l'accès à la formation de son choix, « *la place de l'entreprise ne peut être que seconde et marginale, pour l'instant réduite à la possibilité d'effectuer des versements sur le compte* ». Il prône donc pour une logique inversée de la gestion de l'outil CPF : « *il faudrait qu'il s'inscrive dans une logique de service aux entreprises et non dans celle d'un service public de gestion de droits au profit d'individus* ».

C'est ce que peuvent d'ailleurs être tenté de faire certaines entreprises. Illustration chez Orange, où moins de 1% des effectifs ont mobilisés leur CPF en 2020, accusée par la CFE-CGC de « *détournement de fond* » des comptes CPF<sup>31</sup>. Après avoir passé des partenariats avec 2 écoles

---

<sup>29</sup> Y. RICORDEAU, M YAHIEL, M DUPUIS-COURTES , « CPF : Les entreprises ne se saisissent pas de cet objet-là par le dialogue social », *NewsTankRH*, 19 janvier 2021

<sup>30</sup> JP WILLEMS, « CPF : le co-investissement n'est pas une question d'outil », *NewsTankRH*, 12 février 2021

<sup>31</sup> B.ALGUERRE, « CPF « détourné » chez Orange ? La CFE-CGC voit rouge », *InfoSocialRH*, 26 mars 2021

pour des formations commerciales (3.618 €/salarié) et marketing (3.500 €/salarié), il semble que le service formation ait forcé la main à 1.750 salariés à utiliser le crédit disponible sur leur compte CPF. Le syndicat dénonce l'absence d'accord employeur/salarié co-construit. Bien sûr, Orange récusé et précise que lesdites formations n'étaient pas obligatoires. Néanmoins, cela montre bien « l'effet d'aubaine » que peut créer le CPF au sein des Directions d'entreprises car le salarié n'est pas acteur du choix qui lui est offert. Enfin, il semble que cette mésaventure ait poussé Orange à évoquer la question dans le cadre d'un dialogue social prochainement prévu et qui permettra notamment de faire le lien CPF/GPEC.

Ce cas nous permet de nous rendre compte des subtilités induites par la co-construction.



*Depuis les années 2000, un arsenal de réformes s'est vu déployé dans lesquelles certaines cartes du jeu ont été redistribuées aux deux principaux protagonistes. Tels des joueurs de poker, employeurs et salariés se doivent de poser leurs cartes, distribuées par le législateur, avec stratégie tout en ayant en tête cette notion de responsabilité : choisir un projet répondant à de réels besoins et débouchant sur un avenir prospère ou conduisant à une impasse. Cette vision s'est particulièrement intensifiée avec la loi du 5 septembre 2018. En effet, si elle se veut utile à l'amélioration de l'utilisation de l'outil CPF, ce dernier montre plusieurs limites. L'évaluation des dispositifs de la loi du 5/09/2018 sur la formation professionnelle devrait commencer en avril pour se terminer fin juin 2021. Néanmoins, nous pouvons d'ores et déjà dire que l'abondement n'est pas une fin en soi et qu'une démarche plus profonde doit être mise en place pour obtenir des résultats optimums. Une réponse peut être trouvée dans la co-construction.*

### 3. L'avenir est-il dans la co-construction ?

Jusqu'aux années 1980/1990, les rapprochements entreprises / associations sont inexistantes, la première étant perçue comme un prédateur, destructeur d'emplois, l'autre, à travers l'Etat, comme représentant l'intérêt général.

Dans les années 2000, alors que chômage et déficits des finances publics s'intensifient, une prise de conscience sociale des associations et des entreprises naît peu à peu. On prend conscience du rôle que peut avoir chacun et de l'émulation que peut créer la mise en commun

des ressources. Davantage échanger, faire preuve de solidarité, faire front commun, favoriser les circuits courts... cela fait émerger des approches constructivistes entre les citoyens qui prennent conscience de leur rôle pour l'intérêt général. La notion de co-construction est née.

Néanmoins, la notion de co-construction en RH, et plus particulièrement dans le cadre de la formation professionnelle, est très récente (septembre 2020) et tarde à se déployer. Malgré des recherches actives, nous avons trouvé peu d'écrits existant sur ce thème. Cependant, un certain nombre d'articles de presse parus au fil de l'eau nous permettront d'étayer les principes ainsi que le livre « La Co-construction – Une alternative managériale » de Michel FOUURIAT.

Fort d'une expérience d'une trentaine d'années auprès de public différents en tant qu'enseignant, sociologue et intervenant, Michel FOUURIAT nous livre son analyse, validée par son expérience professionnelle mais aussi « *par des lectures ouvertes sur des champs disciplinaires autres que la sociologie* »<sup>32</sup>. Ainsi, même s'il est en premier lieu attaché au secteur médico-social, Michel FOUURIAT souhaite voir son livre considéré « *non comme un aboutissement d'une pensée sur les questions relatives à la co-construction, mais comme l'état de [ses] réflexions menées jusqu'à présent sur cette problématique.* »<sup>ibid</sup>

### 3.1 Définition et notions de co-construction

Michel FOUURIAT le confirme : La définition, tout comme son écriture d'ailleurs (avec ou sans tiret ?), de la co-construction est à ce jour incertaine. Seul le dictionnaire de la participation (dictionnaire mis en ligne en 2013 à l'initiative du groupement d'intérêt scientifique-GIS- « Démocratie et Participation », présidé par le CNRS) en donne une définition (cf annexe 7). Ainsi selon Madeleine AKRICH, Chercheure au Centre de sociologie de l'innovation (CSI) « *Ce terme sert à mettre en valeur l'implication d'une pluralité d'acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet ou d'une action.* »<sup>33</sup>

Michel FOUURIAT propose donc la définition suivante :

« *La co-construction est un processus par lequel des acteurs différents confrontent leurs points de vue et s'engagent dans une transformation de ceux-ci jusqu'au moment où ils s'accordent sur des traductions qu'ils ne perçoivent plus comme incompatibles.* »<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> M FOUURIAT, « *La Co-construction – Une alternative managériale* », Edition « Presses de l'EHESP », 2019

<sup>33</sup> [www.dicopart.fr](http://www.dicopart.fr)

<sup>34</sup> M FOUURIAT, « *La Co-construction – Une alternative managériale* », Edition « Presses de l'EHESP », 2019

## a Qui est concerné ?

Michel FOUURIAT porte un regard assez large : « ... toutes les formes d'accompagnement où le projet éducatif résulte de délibérations entre des acteurs ayant des positionnements symboliques et institutionnels différents. »<sup>Ibid</sup>

Pour l'auteur, « Nous sommes dans une pratique d'intervention collaborative qui se fonde sur la contribution de tous les acteurs concernés « capables de devenir sujets-acteurs de transformations sociales »<sup>Ibid</sup> En effet, une importance particulière doit être donnée au développement de la réflexion des acteurs en présence afin qu'ils soient effectivement autonomes et émancipés.

## b Les notions fondamentales

Pour qu'il y ait co-construction, les éléments suivants doivent être réunis :

- **Participation d'acteurs différents** : peu importe leur nombre, il est important d'«*explicitier quel degré et quelle forme d'implication ou d'engagement* »<sup>Ibid</sup> ont les acteurs parties prenantes.
- **L'innovation-crédation** : « *la co-construction permet l'émergence, le développement et l'implantation de nouvelles idées à partir d'échanges, de confrontations et de transactions entre des acteurs d'un même système d'action.* »<sup>Ibid</sup> Créateur de questionnement et d'enrichissement mutuels, il est primordial que chacun puisse expliquer clairement son propre point de vue.
- **Le dialogue** : La place de la communication sur le projet doit être grande car elle permet de « *transformer progressivement les représentations initiales en ouvrant des voies qui montrent des compatibilités et des convergences possibles, vraisemblables et acceptables, et qui génèrent des possibilités d'accords et de compromis* ». <sup>Ibid</sup>
- **Contractualisation entre les parties prenantes** : « *La formalisation par un texte intermédiaire ou final a pour fonction d'identifier ce qui fait l'objet d'un accord entre les acteurs, de rendre lisibles et visibles les termes de ce que tous jugent acceptables. [...]* ». <sup>Ibid</sup>
- **Contribution active** : « *Parce qu'il y a eu contribution active des différents acteurs à l'élaboration du projet, celui-ci a plus de probabilités de voir sa mise en œuvre facilitée que s'il se trouvait imposé uniquement par une des parties* »<sup>Ibid</sup>. En effet, la psychologie

nous apprend qu'un sujet est plus engagé lorsqu'il a déjà posé des actes, mêmes minimes.

- **Compromis et accord** : « *La démarche de co-construction n'évacue pas les jeux de pouvoir. Les acteurs vont avoir à faire l'apprentissage de modalités de régulation de leurs jeux au regard de leurs ressources, de leurs enjeux propres respectifs et du nouvel enjeu que constitue pour chacun d'eux l'objet de la co-construction* »<sup>Ibid</sup>. Cette démarche nécessite forcément une prise de distance, face à ce que chacun veut défendre, et d'accepter des compromis. Ce n'est qu'après avoir estimé le ratio gain/perte de chacun des acteurs que le processus peut être validé.

### c Méthodologie à appliquer

Ceci étant posé, une certaine méthodologie peut être étudiée. Cependant, il convient de rester prudent car aucun « Kit de la co-construction » n'est applicable à tous les sujets. Ainsi, les caractéristiques suivantes présentées sont nécessaires mais en aucun cas suffisantes :

- 1. Reconnaître et accepter les différents points de vue** : Même si elles ne sont pas immédiatement observables, coexistent, au sein d'une même organisation, différentes réalités. Celle de la Direction étant généralement considérée comme la plus efficace, celle de tous les autres est généralement laissée pour compte. Certains qui pourraient avoir envie de s'imposer, craignent que cela soit mal interprété (manque d'intégration, insubordination...). Un tel environnement n'est pas propice à une co-construction. « *Réfléchir la co-construction à partir de la perspective de la pluralité des points de vue oblige à considérer la pluralité des acteurs comme une donnée incontournable avec laquelle la mise en œuvre de la co-construction doit être pensée et définie* ». <sup>Ibid</sup>
- 2. Changer sa vision des choses pour créer une convergence** : La transformation des points de vue initiaux suppose au préalable de tenter de comprendre la vision de l'autre. Il convient donc de les placer dans une situation d'échanges. « *C'est lorsque l'argumentation déplace son centre de gravité et s'ouvre à une réflexion partagée sur les besoins, les contraintes, les intérêts que les acteurs peuvent modifier leur façon de raisonner : avec un niveau de reconnaissance mutuelle des intérêts et contraintes, chacun des acteurs peut alors regarder de façon critique sa propre exigence relative à la défense stricte de son point de vue* »<sup>Ibid</sup>. C'est pourquoi il y a souvent derrière cela une notion stratégique. Ceci

étant, pour qu'il y ait convergence, les acteurs doivent avoir la capacité de prendre de la distance face à leur propre vision de la réalité et accepter de la transformer.

- 3. Contrôler des jeux de pouvoirs :** Pour l'auteur, il est impossible de faire l'impasse sur cette notion lorsqu'un processus de co-construction : les jeux de pouvoirs sont présents dans tous collectifs. « *Face aux problèmes communs (les zones d'incertitudes) que peuvent rencontrer des acteurs interdépendants, ceux-ci n'ont pas les mêmes ressources pour les résoudre ou, pour au moins, réduire les difficultés rencontrées dans l'accomplissement de leurs tâches. Certains disposeront de plus d'atouts que d'autres et chercheront alors à en tirer profit en créant une situation de « marchandage » qui leur soit le plus favorable au regard d'enjeux qui leur sont propres* ». <sup>Ibid</sup>

C'est en cela de nous comprenons que la co-construction n'est ni innée, ni automatique, ni naturelle. Aussi, elle ne se présume pas.

## 3.2. Co-construction et politique CPF d'entreprise

Jean-Pierre WILLEMS, Consultant dans le champ de la Formation et des Ressources Humaines, dans une analyse livrée à NewsTankRH, insiste sur le fait que la co-construction n'est pas uniquement le cofinancement <sup>35</sup>. « [...] L'abondement prédéterminé s'oppose directement à la co-construction en ce qu'il ne laisse au salarié que le choix... ». Pour lui, une vision élargie de la politique CPF en entreprise nécessite que l'aspect financier soit abordé en dernier. Avant, doivent être pris en compte l'ensemble des éléments développés plus haut et qui constituent l'âme même de la co-construction. « [...] Enfermer le CPF dans la seule question du pouvoir d'achat et du financement de la formation, par la mise en avant systématique des abondements financiers, revient à saper les fondements même du CPF qui, rappelons-le, étaient de donner au salarié une capacité de négociation dans la mise en œuvre de projets partagés et si possible co-construits. » <sup>Ibid</sup>

En effet, comme nous l'avons évoqué plus haut, pour que la co-construction soit efficiente, il faut que plusieurs éléments soient réunis : accès à l'information, accompagnement, offre de formations adaptées, en faciliter l'accès, se laisser du temps, favoriser les échanges, accueillir

---

35 J-P WILLEMS, « Une politique CPF ne se réduit (surtout) pas à l'abondement », NewsTankRH, 28 avril 2021

les différences de points de vue, s'impliquer, contractualiser, se libérer des contraintes, avoir des enjeux forts...

### ➤ Dialogue social, fondement d'une réflexion

Selon Michel FOUURIAT, le constat est simple : « *les interventions définies abstraitement à partir des enjeux propres aux seuls dirigeants se révèlent peu efficaces sur le long terme.* »<sup>36</sup>

C'est ainsi que la seule voix de l'entreprise est donc insuffisante.

Pour Jean-Pierre WILLEMS, la réponse se trouverait « *dans la création des conditions de nouveaux modes de management de la formation et de nouveaux objets de négociation sociale, dans l'entreprise.* »<sup>37</sup>

A ce sujet, l'enquête du dispositif DEFIS est très révélatrice<sup>38</sup>. Il en ressort que les canaux suivants favorisent l'information sur la formation :

- Les représentants du personnel,
- L'existence d'un plan de développement des compétences,
- La communication de l'entreprise, notamment pendant l'entretien professionnel.

Dans cette même enquête, il est également reproché aux TPE/PME leur manque de communication ce qui engendre une recherche d'information autonome (moins de collègues, pas de représentants du personnel...). Cependant, les catégories sociales professionnelles (CSP) auront une place plus décisive dans les TPME. En effet, aller chercher de l'information de façon autonome suppose d'avoir un minimum de ressources personnelles (parler français, avoir un niveau minimum d'éducation...). L'étude conclut par l'importance des politiques RH de l'entreprise, quel que soit sa taille, finalement.

Il est ainsi primordial de se demander quels canaux d'informations peuvent être pertinents pour cibler les attentes. En cela, l'enquête démontre que lorsque l'information vient du canal vertical (la hiérarchie), la probabilité de suivre une formation est plus importante. Double effet, ce même canal est également utile pour coller à la stratégie de l'entreprise (promotion des plus méritants, diversification des activités...).<sup>Ibid</sup>

---

<sup>36</sup> M FOUURIAT, « *La Co-construction – Une alternative managériale* », Edition « Presses de l'EHESP », 2019

<sup>37</sup> J-P WILLEMS, « Une politique CPF ne se réduit (surtout) pas à l'abondement », *NewsTankRH*, 28 avril 2021

<sup>38</sup> BRUNET C. et RIEUCAU G., « Tous informés... tous formés ? », Revue « *CEREQ Bref* », article n° 378 / 2019

Unow, spécialiste des formations digitales tutorées, qui a organisé une conférence le 2 avril 2020 portant notamment sur la création d'une politique CPF par les employeurs, nous apporte des pistes de réflexion intéressantes sur ce qu'il est possible de mettre en place par l'employeur<sup>39</sup>:

- « *Accompagner les salariés : proposer des ateliers ou des sessions dédiées à la prise en main de l'application « Mon compte formation ». L'enjeu est d'informer les salariés sur les possibilités du CPF.*
- *Proposer un CPF sur temps de travail : ce qui permet aux collaborateurs de ne pas poser de jours de congés ou de jours sans soldes. Toutefois, cette stratégie peut s'avérer problématique si l'entreprise décide de former un volume important de salariés. Dans ce cas de figure, il sera nécessaire qu'elle fixe certaines règles en définissant des forfaits (par exemple un versement de 200 € par collaborateur sur leur CPF) des ratios (par exemple pour la formation anglais, il est possible de se former sur son temps de travail pendant 2 jours soit 14 heures et si la formation dépasse ce nombre d'heures, le salarié sera obligé de mobiliser ses congés payés ou de recourir à un congé sans soldes) ou en traitant au cas par cas en abondant individuellement chaque CPF de ses collaborateurs. Cette dernière stratégie s'avère toutefois difficile à gérer sur le long terme. »<sup>Ibid</sup> Et ce point semble compliqué à mettre en place dans les TPE/PME.*
- « *Mettre à disposition des formations auprès des salariés* ». <sup>Ibid</sup> Il peut être intéressant de choisir un organisme de formation après avoir consulté le CSE afin d'obtenir l'accord du plus grand nombre. De plus, cela évitera au collaborateur de se perdre dans les méandres des formations proposées sur Mon Compte Formation.
- « *Négocier un accord d'entreprise sur les abondements du CPF* » <sup>Ibid</sup> : Il convient que le CPF soit placé au cœur de la stratégie de la politique de formation.

Enfin, « *pour réussir, cette stratégie nécessite l'instauration d'une relation de confiance entre le collaborateur et l'employeur et la mise en œuvre d'une procédure d'abondement. Enfin, il est recommandé aux entreprises de se rapprocher des organismes de formation afin de pouvoir disposer d'une traçabilité du suivi des actions de formation par les salariés.* » <sup>Ibid</sup>

---

<sup>39</sup> S. AFIZ, « La co-construction du CPF entreprise/collaborateur : une stratégie efficace en 2020 ? Retour sur la conférence du 2 avril 2020 animée par Unow », *Digiformag*, 16 avril 2020



*Notion récente en RH, il semble que la co-construction puisse apporter une réponse aux besoins à satisfaire de l'entreprise et du salarié. Aménagée dans le cadre du CPF, elle pourrait être amenée à se développer. Néanmoins, un certain nombre de points doivent être étudiés pour que sa mise en œuvre soit efficiente et l'échange entre les parties en présence semble être le fondement essentiel pour bâtir des bases solides.*

## II. ENQUETE DE TERRAIN

Le contexte théorique étant désormais posé, qu'en est-il concrètement ? C'est ce que nous aurons l'occasion d'étudier dans cette seconde partie consacrée à l'enquête de terrain.

Partant de l'hypothèse que salarié et employeur sont informés de leurs droits et devoirs en termes de formation, nous pouvons supposer qu'ils peuvent être de bonnes cibles pour savoir s'ils se sont bien appropriés l'outil CPF. Nous tenterons également de savoir comment cela se traduit. Enfin, nous confronterons nos hypothèses à travers un questionnaire et quelques interviews.

### 1. Questionnaire

Le questionnaire a été élaboré sur GoogleForm, et a, dans un premier temps, été soumis aux salariés de la société HOMEBOX SA Siège. Nous aurons cette entreprise comme référence car c'est une entreprise de moins de 50 salariés (pour le Siège). Vu le contexte de la problématique, il nous semblait intéressant d'avoir principalement le retour de salariés travaillant dans ce type d'entreprises. De plus, nous avons estimé que les réponses aux questions pourraient intéresser la Direction, les Managers et, bien sûr, le service RH. Enfin, la Responsable elle-même n'étant pas forcément au fait de tous les tenants et aboutissants en termes de formation, qu'en est-il des salariés eux-mêmes ?

Il est vrai que l'élaboration du questionnaire a amené quelques questions, remarques, suggestions de la part de la Direction. En effet, HOMEBOX a un fonctionnement particulier car la plupart des entités sont des franchisés. Appartenant au Groupe ROUSSELET (TaxiG7, Novarchives, Ada, Seventy...), HOMEBOX est juridiquement composée de 110 « petites sociétés indépendantes » nommées selon leur lieu géographique (cf annexe 8).

Les sociétés en location-gérance constituent une population de 200 collaborateurs répartis sur toute la France, dont 45 au siège. Toutes sont gérées par un Responsable d'agence, mandataire social. En plus du Responsable, chaque centre est composé de 4 collaborateurs en moyenne en charge de l'aspect commercial (démarchage, création de dossier, accueil du client...). C'est ainsi que le service RH n'intervient auprès de ces sociétés qu'en support (paie, formation, toute question en droit du travail, recrutement, politique RH...). Le service RH n'a presque aucun contact avec les franchisés.

C'est pourquoi, obtenir l'aval de la Direction pour transmettre le questionnaire aux franchisés fut compliqué à obtenir puis refusé.

La Direction a également émis des réserves pour la diffusion du questionnaire aux sociétés en location-gérance. La réponse définitive de la Direction se faisant longue, il a été nécessaire d'ouvrir notre champ en diffusant le questionnaire « en externe » dans un second temps via LinkedIn et auprès de contacts personnels. Nous avons alors récolté 69 réponses au total (cf annexe 12).

Le questionnaire a été construit à destination de salariés en se demandant quelle était l'étendue des connaissances des salariés en matière d'outil, passé (DIF), présent (CPF) et futur (co-construction). J'ai donc « noté sur le papier » toutes les informations qu'il semblaient utiles d'avoir afin de les transformer en question. Après avoir obtenu la validation de notre Directrice de mémoire et l'aval de la direction, les questions ont été relues par un proche qui est fonctionnaire et ne connaît pas le fonctionnement de la formation dans le privé. Cela fut très instructif d'avoir le regard et l'avis d'une personne « hors cadre » car cela a permis d'expliquer avec pédagogie le fonctionnement, de peaufiner les questions qui manquaient de clarté et de garder en mémoire le but à atteindre de chaque question.

## 2. Enquête

Enfin, nous avons également souhaité obtenir le point de vue de professionnels de la formation et de l'accompagnement. Cette idée est venue au fil de l'eau, c'est pourquoi le nombre de personnes interviewées est limité. De plus, le manque de temps (délai allongé de réponse de la hiérarchie, contraintes personnelles...) pour traiter le questionnaire et l'enquête n'a pas permis d'en faire plus. Néanmoins, il nous semblait intéressant d'étoffer le mémoire avec des interviews de professionnels de l'accompagnement notamment pour aller plus loin sur :

- l'aspect de la co-construction avec l'outil CPF
- les profils des personnes qu'ils accompagnent,
- leur point de vue du « terrain ».

Deux personnes ont donc été contactées (cf annexe 12) :

- Madame A. LAFARGE, Consultante formation rencontrée dans le cadre de la réalisation d'un bilan de compétences en 2018
- Madame R. KRAEMER, ancienne Conseillère FONGECIF, en reprise d'étude en Ingénierie de la Formation. Ce contact nous a été transmis par une connaissance en Master 2 à l'Université de Strasbourg.

Afin d'avoir plus de retours « terrain » concernant la co-construction, nous souhaitions également interviewer des Conseillers en Evolution Professionnelle. Malheureusement, les démarches par mail et téléphone auprès d'un CEP de l'APEC avec lequel nous étions en contact par le passé, sont restées sans réponse.

Nous avons également tenté de solliciter un rendez-vous avec un CEP via la plateforme [www.infocep.fr/idf](http://www.infocep.fr/idf). Après avoir expliqué à une opératrice notre démarche dans le cadre du mémoire de fin de cursus, cette dernière a effectivement proposé de nous recontacter pour une prise de rdv. Elle nous confirmera transmettre l'information à son supérieur. Malheureusement, personne ne nous recontactera après cela.

Ces successions de mauvaises nouvelles ont trouvé un début de réponse lorsqu'un de nos contacts a sollicité une conseillère OPCO de notre part. Cette personne travaille au sein d'AKTO pour la branche « hôtellerie-restauration », secteur constitué principalement de petites et moyennes entreprises. La question qui a été posée à la supérieure hiérarchique de ce contact était de savoir si elle connaissait des entreprises de moins de 50 salariés qui avaient élaboré un processus de co-construction, sa réponse fut la suivante : *« Je ne connais aucune entreprise de moins de 50 salariés qui a mis en place une politique CPF (catalogue, aide et/ou abondement) !!! Et je ne connais pas non plus de conseiller qui l'aurait fait. »*. Sa réponse, qui peut paraître en premier lieu décevante, confirme néanmoins que les TPE/PME ne se sont pas encore appropriées en profondeur le sujet du CPF qui pourrait être si bénéfique pour elles.

Pour finir, nous souhaitions également interviewer un membre (Dirigeant ou RH-formation) d'une entreprise de moins de 50 salariés ayant mis en place un projet de co-construction. Les recherches tout comme les démarches auprès de différents contacts sont restées infructueuses. Il a néanmoins été fait le choix délibéré de ne pas réorienter cette interview vers des entreprises de plus de 50 car cela n'aurait pas été pertinent par rapport à notre problématique.

### 3. Bilan

En termes de bilan personnel, nous sommes :

- Déçus de ne pas avoir pu cibler davantage l'enquête terrain sur les salariés et entreprises de moins de 50. Nous nous sommes rendus compte, au fur et à mesure de notre avancement, que cette catégorie de public et d'entreprise est peu représentée. Nous qui pensions y orienter notre parcours professionnel RH futur, ce constat nous a ouvert les yeux sur les possibles difficultés d'obtenir un poste dans ce type de structure.

- Heureux d'enrichir ce mémoire avec quelques interviews pour compléter le questionnaire. Pour être honnête, nous ne savions pas, lors des retranscriptions, si les retours d'interviews seraient utiles ou non au mémoire. Mais, après réflexion, nous nous sommes dit que le mémoire n'était pas une fin en soi. En effet, ouvrir la problématique et échanger avec les professionnels de l'accompagnement serait utile tant pour le mémoire qu'à titre personnel ! Grâce à cela, il nous a été possible de prendre conscience de leur vision (parfois erronée, parfois édulcorée, souvent enthousiaste) de ce qui se passe « de l'autre côté », en entreprise. Concentrés sur leurs tâches et préoccupations, animés par leurs savoirs et l'envie d'accompagner au mieux la personne dans son développement, ils semblent parfois ne pas avoir connaissance ou éluder la réalité du terrain RH (manque de personnel, de formation, de temps, de possibilités...). Ceci étant, ils ont une vraie approche bienveillante de l'humain en lui-même. Puisse cette vision et cette façon de faire bienveillantes nous accompagner tout au long de la suite de notre parcours.

## 4. Analyse des résultats du questionnaire et de l'enquête

### 4.1 Analyse du panel

Nous avons obtenu 69 réponses au questionnaire. Voici comment s'analyse le panel des répondants :

- 74 % de femmes (soit 51 personnes) et 26 % d'hommes (soit 18 personnes)

N'ayant pas plus sollicité des femmes que des hommes lors de la diffusion, nous n'expliquons pas ce fort écart de réponse entre hommes et femmes. Par contre, cela confirme les inégalités professionnelles qui subsistent encore à l'heure actuelle et la formation n'y échappe évidemment pas<sup>40</sup>. Pourtant, d'après l'enquête de la DARES de 2020, ce sont bien elles qui expriment davantage le besoin et/ou l'envie de se former (cf annexe 9/a). Peut-être que les femmes sondées, se sentant plus concernées, ont profité de l'occasion de la diffusion de ce questionnaire pour se faire entendre.

---

<sup>40</sup> « La formation professionnelle continue Une autre facette des inégalité femme-homme », *DARES Analyses* n°021 – juillet 2020

- 48%, soit 33 personnes, ont entre 31 et 41 ans, soit la majorité, 23,2% est âgé de moins de 30 ans (16 personnes), 14,5%, a entre 41 et 50 ans et 14,5% a plus de 50 ans

Si pour les besoins de l'enquête nous pouvons être satisfaits d'avoir un panel assez large en termes d'âge, il peut être relevé que les plus âgés sont ceux qui ont le moins répondu au questionnaire. Peut-être que ces derniers se sentent moins concernés par la formation professionnelle ou les dernières réformes à ce sujet.

- Toute expérience confondue, 60 % ont plus de 10 ans d'ancienneté (41 personnes), 23% ont entre 2 ans et 5 ans (16) et 17% ont entre 5 et 10 ans (12)

Là encore, le questionnaire n'a pas volontairement été orienté vers une population particulière. Cependant, il est intéressant de savoir que nous avons obtenu une majorité de réponses de personnes expérimentées afin d'apporter plus de maturité à notre étude.

Aussi, il peut être noté que les salariés plus anciens (7 ans environs) sont les mieux informés. Ceci s'explique, selon l'enquête du CEREQ <sup>41</sup>, par une logique interne qui s'adresse majoritairement aux salariés les plus intégrés, au désavantage des autres (CDD, intérimaires...).

- 47% des sondés travaillent dans une entreprise de moins de 50 salariés (32), 28 % dans une entreprise de plus de 250 salariés (19) et 25% dans une entreprise entre 50 et 250 salariés (17)

Comme expliqué plus haut, pour les besoins de l'enquête un focus a délibérément été fait sur les salariés d'entreprise de moins de 50 salariés. Néanmoins, pour répondre à la contrainte des 50 réponses minimum, il a été nécessaire d'ouvrir le questionnaire à d'autres publics compte tenu du fait que nous n'atteignons pas les 50 retours minimums imposés.

Ceci-étant, il est intéressant d'avoir également l'avis de salariés d'entreprises plus importantes car cela permettra de mettre en lumière certaines similitudes ou différences.

## 4.2 Analyse des réponses

### a Connaissances des dispositifs de formation ou aide

92 % des personnes interrogées connaissent le DIF et seules 4 personnes ont répondu « non », dont 3 avaient moins de 30 ans. Le DIF ayant été remplacé par le CPF en 2015, il est logique

---

<sup>41</sup> BRUNET Carole et RIEUCAU Géraldine, « Tous informés... tous formés ? », Revue « *CEREQ Bref* », article n° 378 / 2019

que ces derniers ne le connaissent pas compte tenu du fait qu'ils n'avaient pas l'âge pour en bénéficier à l'époque de leur entrée sur le marché du travail.

La proportion de salariés connaissant le DIF montre que ce dispositif n'a pas totalement été oublié. Cela s'explique peut-être par les communications au sujet de son transfert sur le compte CPF, les détournements évoqués dans les médias, les recherches de solutions qu'ont dû trouver certains pour pallier au manque d'activité en raison du COVID ...

Concernant l'utilisation des heures de DIF, le questionnaire révèle que :

- 13% seulement les ont utilisées,
- 40,6% des personnes interrogées les ont transférées sur leur compte CPF,
- 24,6 % ne les ont pas transférées,
- Seules 3 personnes (4,4%) vont les utiliser prochainement

Nous pouvons donc comprendre que 65,2% des personnes ne les ont jamais utilisées (transférées ou non). Ceci démontre bien que le DIF, malgré sa popularité, restait un dispositif peu utilisé (seul 13% indiquent en avoir fait l'usage et seules 3 personnes vont le faire prochainement).

Cependant, il est rassurant de lire que 40,6% des sondés qui n'ont pas utilisés leur DIF ont procédé à leur transfert sur leur compte CPF comme sollicité par le gouvernement. Preuve que la communication fonctionne et/ou que les mentalités changent concernant l'appropriation des individus de leur propre avenir professionnel.

Concernant la prise de contact avec un CEP, les réponses sont accablantes : 94,2 % n'en n'a jamais rencontré ! La question que nous pouvons nous poser est la suivante : les personnes n'en n'ont-ils simplement pas connaissance ? ou n'en n'éprouvent-ils pas le besoin ?

En effet, ce retour peut effectivement démontrer que les services RH ou les managers accompagnent convenablement leurs salariés sur des missions qui sont normalement dévolues au CEP. C'est ce que nous indique A. LAFARGE : « *Il est en effet primordial de communiquer pour accompagner au mieux. Là est le vrai rôle des services RH et/ou de la Direction* ». Ou, à l'inverse, cela peut démontrer le manque de communication par les entreprises sur le rôle du CEP. Information corroborée par R. KRAEMER qui, en tant qu'ancienne Conseillère FONGECIF était beaucoup sollicitée par les salariés. Des individus de toutes catégories confondues « *[...] venaient se renseigner, faire le point, prendre des informations sur comment financer un projet de formation (maintien de la rémunération et paiement de la formation en question). Tous les jours nous recevions beaucoup de monde en accueil physique immédiat.* ».

Les individus le faisaient avec le FONGECIF, pourquoi pas avec le CEP ? Ainsi, la question de l'accessibilité de ce prestataire pourtant gratuit est importante.

C'est ce que confirme la récente étude du CentreInffo (rappel annexe 5/b) qui place le CEP en 6ème position sur 8 des dispositifs les mieux connus. Nous pouvons y lire également que le CEP est davantage connu par les moins diplômés. Ainsi, il est possible de conclure que les personnes les plus diplômées se sentent plus à même de réaliser leurs recherches d'informations et de concrétiser leur projet professionnel par leurs propres moyens.

Par contre, bonne nouvelle, la même proportion de population connaît le CPF (92%) ! Nous pouvons donc effectivement féliciter les communications déployées en la matière, notamment lors de l'entretien professionnel. En effet, l'enquête du CEREQ <sup>42</sup>confirmait que la voie d'information première pour les salariés est le canal vertical (venant de la hiérarchie). Ainsi, l'information sur les formations lors de l'entretien professionnel et/ou du plan de développement des compétences rendent superflues les recherches autonomes. En effet, l'information venant principalement de l'entreprise, les salariés la considèrent comme fiable et concrète. Ils ne ressentent logiquement pas le besoin de la rechercher par eux-mêmes. Les mesures prises en la matière dans la loi du 5 septembre 2018 portent certainement déjà leurs fruits.

La question complémentaire était destinée à savoir si, au-delà de connaître l'existence du CPF, les personnes avaient une connaissance plus approfondie de l'outil. Ainsi,

- 65,2 % estime savoir comment l'utiliser
- 18,8 % trouve la démarche compliquée,
- 14,5 % ne le connaît pas de façon détaillée
- 1 personne n'est pas intéressée

Commençons par reconnaître qu'il est tout à fait louable de voir que plus de 50% considèrent savoir utiliser leur CPF. Comme l'explique R. KRAEMER « *Le CPF fait en effet partie du paysage des outils disponibles aujourd'hui et son accès est facilité.* ». La création de l'application mobile, à portée de poche, y est certainement pour quelque chose.

Dans un second temps, notons également que 33,3 % aimerait avoir plus d'information en la matière car soit ils trouvent la démarche compliquée pour utiliser leur CPF, soit ils indiquent

---

<sup>42</sup> BRUNET Carole et RIEUCAU Géraldine, « Tous informés... tous formés ? », Revue « *CEREQ Bref* », article n° 378 / 2019

ne pas la connaître en détail. Nous pouvons donc corrélérer ces réponses avec l'étude du Centre-Inffo de février 2021 et déjà évoquée (cf annexe 5/c) et qui confirme la difficulté de certains à comprendre les rouages des dispositifs qui leur sont offerts. L'analyse d'Amartya SEN sur la « capacité » évoquée en partie I est aussi intéressante.

A. LAFARGE, contrairement à R. KRAEMER, estime que les salariés ne sont pas assez mûrs pour comprendre l'étendue des possibilités qui leur est offerte à travers le CPF : « *Même les salariés les plus qualifiés et informés ne pensent pas à utiliser leur CPF et plusieurs raisons à cela : ils n'ont pas ouvert leur compte, le catalogue est complexe, le CPF n'est pas assez connu et pas très pratique. C'est un vrai changement de culture qui est demandé.* » Le changement de mentalité impulsé par la loi du 5 septembre 2018 prendra peut-être du temps pour fleurir. D'autant plus qu'un écart est constaté avec cette loi qui insiste sur « *la capacité de chacun à décider pour soi* » : là encore, si le salarié se doit d'être acteur de son avenir, encore faut-il qu'il sache correctement utiliser les outils disponibles.

## b Appropriation du CPF

Il est intéressant de voir que le CPF constitue pour :

- plus de la moitié (52,2%) un outil purement personnel,
- 37,7 % un outil personnel et professionnel
- seul 10,1 % des sondés, un outil professionnel

Le CPF est bien un outil personnel à usage professionnel. Nous pouvons voir qu'ils ne sont qu'un peu plus d'un tiers à le penser !

En effet, notons que 52.2 % considère le CPF comme un outil purement personnel. Ce résultat n'est cependant pas étonnant car toutes les communications vont dans ce sens, à commencer par la loi du 5 septembre 2018 elle-même. L'implication poussée de l'individu dans sa propre démarche de construction de son avenir professionnel a certainement entraîné cette appropriation exclusive du CPF pour son seul intérêt. C'est peut-être là que peut se situer le danger de la désinformation car si le salarié dispose bien de ses deniers CPF comme il l'entend (hors temps de travail), d'autres combinaisons (notamment avec l'employeur) peuvent lui permettre d'ouvrir de façon plus large son éventail de possibilités.

A la question « *Pensez-vous utiliser votre CPF ?* »,



Si pour 8,7% leur CPF a déjà été mobilisé et pour 11,6 % une demande est en cours, 46,4 % pensent l'utiliser mais sans avoir de projet défini et 11,6% souhaiteraient obtenir plus d'explications. Ces données se confirment dans les dires de R. KRAEMER : « *Aujourd'hui, le CPF est de plus en plus sollicité. Cependant, les gens ont besoin d'information. Le site du FONGECIF était arboré ainsi et mettait la priorité sur le conseil à travers le CEP notamment, dont les individus entendent de plus en plus parler* ». Les résultats auraient-ils été différents si la proportion d'individus ayant rencontré un CEP était plus forte ? Nous ne le saurons jamais mais, encore une fois, la place et le rôle du CEP peuvent être soulignés afin que les salariés puissent aller jusqu'au bout de leur démarche et/ou réflexion.

Là aussi le deuxième baromètre de la formation professionnelle (cf annexe 5/d) nous donne un bon éclairage car les bénéfices de la formation professionnelle continue sont largement reconnus par les individus.

Enfin, attardons-nous sur les 21,6% qui indiquent ne pas penser utiliser leur CPF soit parce qu'ils n'ont pas le temps (10,1%), pas assez d'argent dessus (8,6%), soit parce qu'ils n'en n'ont pas l'utilité (5,8%) ou encore l'envie (1,4%). Comme nous le rappelle A. LAFARGE, il convient de prendre en compte plusieurs données explicatives : « *Le plus grand frein lors de formations [...] reste le sentiment de perte de temps car les salariés estiment ne pas avoir assez de temps pour gérer formation et travail et que cela rajoute une pression au quotidien. A titre plus personnel, certains salariés ont des doutes sur les enjeux, la finalité de la formation. Ils se demandent : « Qu'est-ce que je vais y gagner ? »* ». Pour Anne L., le problème est que « *le public qui en profite le plus n'est pas la cible du législateur. En effet, les personnes les moins*

*qualifiés se sentent moins légitimes, moins capables, ont moins d'informations, moins confiance et aussi moins accès à la Direction* ». C'est donc bien les plus qualifiés qui en profitent le plus. On en revient donc à l'éternel problème de l'accompagnement des personnes, notamment « fragiles ».

Les réponses à la question « *Connaissez-vous quelqu'un qui a utilisé son CPF ?* » sont partagées car 50,7 % ne connaît personne qui l'a fait, contre 49,3 %. Peut-être que l'information de l'utilisation du CPF n'est pas communiquée lorsqu'une personne que l'on connaît entre en formation...

Néanmoins, sur la proportion de personnes qui ont eu cette information (49,3%), cela a donné envie à 65,9% d'utiliser leur CPF à leur tour (contre 34,1%) ! Cela contredit l'enquête du CEREQ<sup>43</sup> selon laquelle « *La probabilité de suivre une formation demandée [...] augmente de seulement 3 points lorsque l'information provient des collègues [...]* ». Cette information est à mes yeux une bonne nouvelle pour les TPE/PME, qui pourraient davantage miser sur l'effet « boule de neige », notamment s'ils n'ont pas de moyens importants pour communiquer sur le sujet de la formation, du CPF... A l'image des « Ambassadors » qui promotionnent la culture d'entreprise, il pourrait être intéressant que des salariés ayant utilisé leur CPF communiquent leur bon retour d'expérience auprès des autres pour créer un effet domino.

### c Rapport au CPF avec l'employeur

Au cours de leur carrière, seul 18,8 % (soit 13 personnes seulement), s'est vu encouragé par un employeur à utiliser son CPF (contre 81,2 %). Et, parmi ces 18,8 %, ce conseil était :

- dans le cadre d'un échange informel (information) pour 41,2 %
- dans le cadre d'une formation que le salarié souhaitait (23,5 %) ou sur laquelle il était tombé d'accord avec son employeur (23,5 %),
- pour que le salarié effectue une formation à l'initiative de l'employeur (11,8 %)

Ainsi, même s'ils sont en première ligne pour évoquer l'outil CPF avec leurs salariés et ont d'ailleurs la responsabilité de leur employabilité, les employeurs ne s'approprient pas assez le CPF et/ou n'ont pas la connaissance approfondie pour le faire. Cet argument avait été avancé par Yvan RICORDEAU, Secrétaire national de la CFDT (cf partie II).

---

<sup>43</sup> BRUNET Carole et RIEUCAU Géraldine, « Tous informés... tous formés ? », Revue « CEREQ Bref », article n° 378 / 2019

Ainsi, l'employeur encourage à l'utilisation du CPF principalement lorsque le salarié émet le souhait d'une formation ou lorsqu'ils sont tombés d'accord. Cela annonce-t-il les prémises du déploiement de projets co-construits ?

En effet, restons positifs car, tout de même, 23,5% sont déjà tombés d'accord avec leur employeur sur une formation à réaliser ! Cette proportion est encourageante dans la mesure où elle indique un début d'initiative de projet co-construit, ce qui confirme que les échanges employeur/salarié sont capitaux. R. KRAEMER le confirmait : « *La co-construction est la rencontre de deux projets.* », tout en nous mettant en garde : « [...] *Si l'entreprise se place dans une optique d'obligation de formation, sans réel projet derrière, elle [la co-construction] ne sera pas possible. Si, au contraire elle se place comme organisation apprenante, prend la mesure de l'évolution des métiers, favorise la promotion, le développement des compétences, se fait de sentir mieux au travail... elle dégagera des enjeux RH importants* ».

Justement, nous pouvons noter que la stratégie RH de fond a un rôle prépondérant. Retenons que 11,8% des salariés interrogés déclarent que l'un de leur employeur les a déjà encouragés à utiliser leur CPF pour une formation que l'entreprise souhaitait ! Quoique peu élevée, cette proportion doit cependant être relevée car elle traduit la tendance de certains employeurs à être opportunistes, comme dans le cas de l'entreprise Orange (cf partie I). Dans ce cas, ces entreprises profitent uniquement d'un « effet d'aubaine » et ne tiennent donc pas compte du réel enjeu pour le salarié : « *Malheureusement, plusieurs salariés sont « poussés » à aller en formation par leur manager. C'est une pratique infructueuse car il convient principalement de se préoccuper des sources de motivation à entrer en formation.* » (Dixit A. LAFARGE). Si « piller » les comptes CPF de salariés est déjà révoltant en soit, les retombées psychologiques sur le salarié contraint de se former peuvent être collatérales et entraîner des conséquences néfastes sur sa productivité. Ne pas définir de stratégie RH claire lors de l'utilisation du CPF conjointement avec ses salariés peut, au mieux, créer des quiproquos et, au pire, ternir l'image de l'entreprise.

C'est donc ici qu'une vraie démarche de co-construction peut se révéler utile pour l'ensemble des parties. Mais, encore faut-il savoir réellement ce qu'on y inclut ! Car l'abondement n'est que la partie émergée de l'iceberg. En effet, et nous le verrons plus loin, il serait illusoire de croire que la co-construction s'arrête à l'accord salarié/employeur sur la formation choisie couplé à l'abondement de ce dernier.

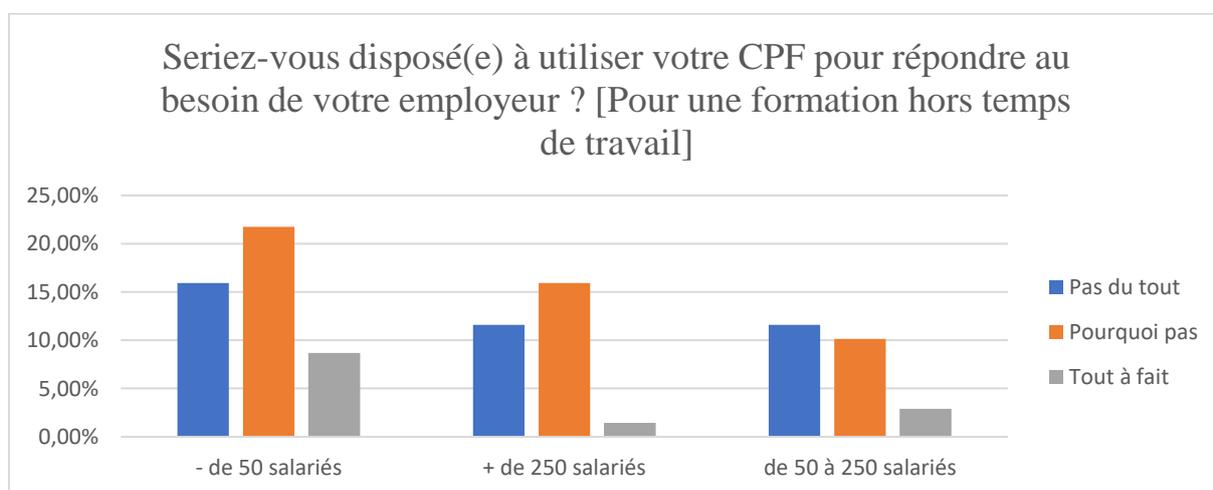
## d Rapport avec la notion de co-construction

A la question « *Pensez-vous que votre employeur serait disposé à accepter une demande de formation de votre part et qui aurait lieu pendant le temps de travail ?* » 34,8 % pense improbable que leur demande soit acceptée par leur employeur.

Reposant sur une « impression » nous nous garderons d'interpréter finement ces résultats. Néanmoins, ils démontrent que la majorité des salariés estime que demander une formation pendant le temps de travail risque de poser problème à leur employeur. Il est important de constater que ce résultat est identique quel que soit la taille d'entreprise dans laquelle les salariés sont. En effet, nous aurions pu penser que cette vérité serait plus appuyée dans les petites entreprises vues, notamment, leurs contraintes concernant le besoin de remplacer le salarié parti en formation. Or, beaucoup de salariés estiment que demander une formation est « mal perçu » de la part de leur employeur. Nous pouvons donc dire que ce constat est dommageable pour tous : le salarié est frustré de ne pas pouvoir exprimer sa demande éventuelle et l'employeur en interprète que son salarié n'a pas envie de développer ses compétences.

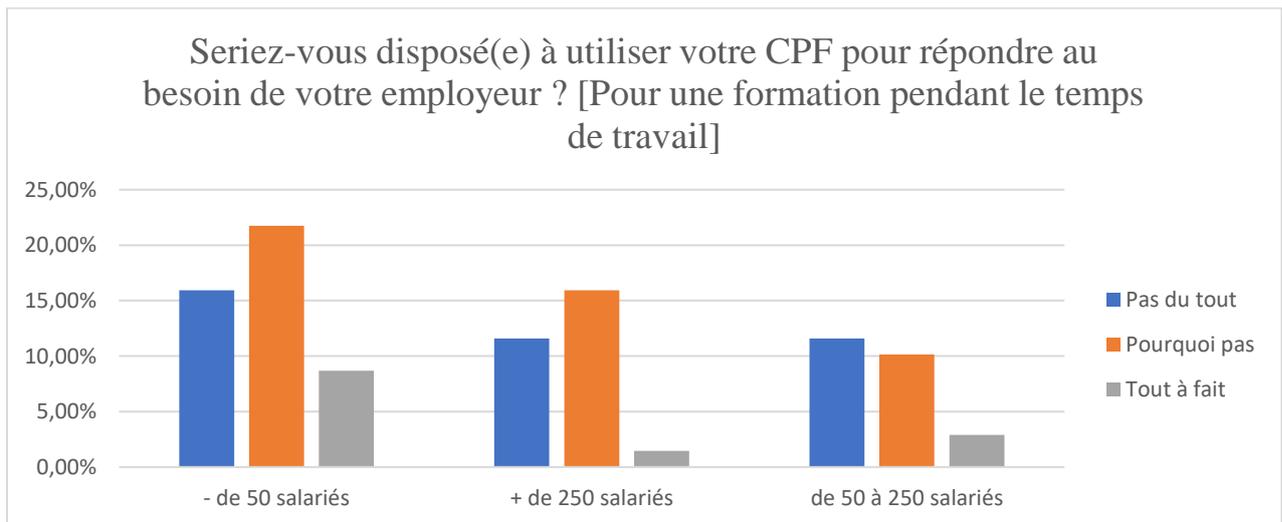
A l'inverse, lorsque nous demandons aux salariés s'ils sont prêts à utiliser leur CPF pour répondre à un besoin de leur employeur hors temps de travail, ces derniers semblent assez ouverts à la question.

Ainsi, 47,83% réponde « *Pourquoi pas* », ce qui laisse une porte ouverte selon la proposition qui leur serait faite. Mais le pourcentage des salariés opposés reste tout de même significatif : 39,13% au total. Seul 13,04% réponde « *Tout à fait* » avec un avantage pour les salariés de petites entreprises (8,70% contre 4,35% pour les plus de 50 salariés).



Cette distinction petites/grandes entreprises est intéressante à noter car il peut résulter d'une différence de perception du sens donné au travail où le sentiment du collectif est peut-être plus fort dans les petites entreprises.

Concernant l'utilisation du CPF à la demande de l'employeur pendant le temps de travail, la proportion de salariés ouverts à la question atteint 49,28%. Aussi, la part des « Pourquoi pas » augmente légèrement par rapport à la même question hors temps de travail.



Mais, contrairement à une proposition de formation hors temps de travail, la tendance s'inverse pour ceux qui seraient disposés à accepter. En effet, 34,4% des salariés seraient prêts à réaliser une formation pendant le temps de travail. Enfin, notons tout de même que 15,94 % n'y seraient pas prêts. Ce qui confirme qu'une part de la population considère effectivement bien leur compte CPF comme purement personnel.

Un éclairage peut nous être apporté par A. LAFARGE qui estime que pour être dans un rapport gagnant-gagnant, il est indispensable que l'employeur, lui aussi, fasse des efforts en termes d'adaptabilité notamment parce que, par définition, le CPF est personnel et appartient en propre au salarié. *« A défaut, l'employeur se placerait en position d'opportunisme. L'employeur se doit de faire un vrai effort pour être dans un rapport gagnant-gagnant. Cela nécessite une vraie situation de dialogue, de recherche et de confrontation constructive ».*

C'est en effet ce qui est notamment reproché à la Direction d'Orange par les syndicats. Proposer des formations pendant le temps de travail, utiles aux salariés dans le cadre de leur activité, c'est bien. Mais si elles sont conditionnées à l'utilisation de leur CPF et éventuellement d'un abondement, une démarche complémentaire de dialogue se doit d'être faite, en amont.

Ce constat sera confirmé par les réponses à la question 11 où 46,38 % des sondés seraient d'accord pour utiliser conjointement avec leur employeur la somme disponible sur leur compte CPF si ce dernier leur proposait et payait éventuellement le solde restant. Il apparaît donc que les salariés accepteraient volontiers un projet d'abondement.

Avec le recul, et l'avancement de nos recherches pour le mémoire, nous pouvons constater que la question aurait dû être posée différemment. En effet, il existe une réelle différence entre co-construction et co-financement. Si, souvent, le premier nécessite le deuxième, l'inverse n'est pas vrai !! Les dires de Michel FOUURIAT prennent ainsi tous leurs sens. La nécessité de dialogues, d'échanges, de participation, de collaboration, de réflexions communes et sincères tout au long de la démarche, c'est de la que la co-construction prend toute sa noblesse. Réduire la notion de co-construction à un aspect purement financier est bien trop réducteur.

Enfin, il nous a semblé utile de connaître quelles seraient les meilleures sources de motivation pour un tel projet (abondement et co-construction) et les réponses classées par ordre décroissant (de la plus grande source de motivation à la moins grande) ne peut que nous faire penser à la pyramide des besoins de MASLOW (cf annexe 10).

N°	Réponse	Similitude avec Pyramide de Maslow
1	- Avoir plus de perspectives sur le long terme	Accomplissement de soi
2	- S'épanouir professionnellement,	Estime de soi
3	- Être plus performant dans son poste,	Appartenance
4	- Avoir une augmentation après la formation,	Sécurité
5	- Evoluer dans l'entreprise actuelle	Physiologique

Ainsi, derrière chaque motivation se cache un besoin fondamental. Nous pouvons donc affirmer que la formation professionnelle répond, elle aussi, à une hiérarchie des besoins.

Donc qui dit hiérarchie, dit organisation d'un ensemble de façon graduelle. Il n'est donc pas possible de répondre aux besoins des salariés de façon uniforme pour tous. Il est nécessaire de rechercher leurs besoins au moment présent afin de pouvoir toucher leur motivation et créer une vraie dynamique de la formation utile à tous.

Concernant les façons de monter en compétences, les salariés comprennent l'importance de la formation continue car 69,6 % d'entre eux estiment qu'elle est la meilleure. L'expérience professionnelle vient en seconde position : soit en passant par plusieurs postes différents (58%),

soit avec l'acquisition d'ancienneté dans la fonction (50,7%). Les formations courtes se placent en 3<sup>ème</sup> position (20,3%), loin devant les formations longues (7,2%). Cet écart peut être souligné car il va dans le sens de la logique du CPF qui est davantage destiné aux formations courtes. Il appuie également la vision du législateur qui souhaite voir les individus monter en compétences tout au long de leur vie, démarche plus cohérente si ces formations sont brèves. Le CPF a donc toute sa place dans les TPE/PME. L'enquête CEGOS – PME et Formation (cf annexe 11) relevait d'ailleurs que pour elles, la durée idéale d'une formation était de 2 jours. Ceci confirme les dires d'A. LAFARGUE : « *Le CPF est super pour les formations courtes et pas chères. L'administratif est facilité et il peut également être utile pour des actions de formation certifiante d'une semaine par exemple ou pour une VAE ou un Bilan de Compétences* ». Elle tendance néanmoins ses propos lorsqu'il s'agit de formations plus longues : « [...] *qui nécessitent un investissement important en temps et en budget. Le CPF en limite donc l'accès* ».

Ainsi, le CPF est en contradiction avec la mentalité des entreprises qui glorifient les diplômes et n'accordent pas assez d'ouverture d'esprit lors de leur recrutement.

Notre questionnaire révèle que la formation initiale semble tout de même compter pour 13% des sondés. Il est indéniable que la place laissée à l'importance des diplômes en France reste encore forte. D'où le succès de la VAE et l'orientation du CPF débouchant sur un titre reconnu. A l'heure où l'on tente d'axer davantage sur les compétences (comportementales, d'adaptation, d'innovation, d'apprentissage, de transmission, d'esprit critique...) un virage pourrait être amorcé. Ces compétences cognitives (« *softs skills* ») permettent de mieux appréhender l'environnement de travail, de mieux s'adapter aux changements et donc d'évoluer. Elles favorisent aussi un meilleur travail d'équipe et une meilleure intégration. Les savoir-être sont d'autant plus importants que les « *hards skills* » (compétences techniques) deviennent obsolètes de plus en plus tôt. C'est ainsi que l'attention doit être davantage centrée sur la personne.

### III PRECONISATIONS EN CONTEXTE

Si aucune différence notable n'a été identifiée entre salariés d'entreprise de moins et de plus de 50, il n'est pas certain que les préconisations soient identiques. En effet, l'enquête couplée avec les résultats du questionnaire nous a permis d'aller plus loin sur le niveau de connaissance des salariés des dispositifs CEP et CPF ainsi que leur appropriation. Il a aussi été confirmé que la notion de co-construction, assez nouvelle en RH/Formation, reste peu employée. Néanmoins, si la co-construction peut-être un élément de réponse, quelles préconisations en contexte pourrions-nous envisager pour répondre à la problématique :

Dans les TPE/PME, comment permettre au CPF de répondre aux besoins de l'entreprise et à la liberté de choix du salarié ?

#### 1. Le CPF un outil porteur

Modifié en 2018, le CPF, du haut de ses 6 printemps, est connu par près de l'ensemble des salariés. Certes, le fonctionnement détaillé n'est pas connu de tous, mais on progresse.

Alors, oui, le CPF est un outil important pour le développement des compétences des salariés des entreprises. Outil disponible et facilement mobilisable, il est plus adapté aux formations courtes qu'aux longues et doit être massivement utilisé par les salariés à qui il appartient en propre. Le CPF peut donc répondre soit en partie (besoin d'un complément), soit en totalité (formation courte ou peu chère) à certains besoins de formation. Il est donc nécessaire que le salarié entame une démarche volontaire : ouvrir son compte sur « Mon compte formation », y transférer ses heures de DIF si besoin, se renseigner sur les formations disponibles ainsi que leur coût.

Le frein le plus grand réside dans le fait que le salarié peut ne pas avoir suffisamment de crédit pour utiliser son CPF comme il l'entend. **Aussi, s'il souhaite réaliser cette formation pendant le temps de travail, il devra obtenir l'accord de son employeur.**

C'est ici que le CPF peut également se montrer porteur pour l'entreprise. En acceptant une formation pendant le temps de travail, l'employeur envoie un signal fort auprès du salarié qui, à son tour, pourrait être plus enclin à utiliser volontairement son CPF pour la même cause. La TPE/PME, en partie aidée par son OPCO, limiterait alors les coûts de formation. Et, pour les entreprises qui peuvent ou veulent aller plus loin, elles pourraient le faire grâce à l'abondement

et/ou la co-construction. En acceptant ainsi entente, engagement et prise de risque, les deux parties peuvent s'élever mutuellement.

## 2. L'abondement de co-construction

C'est ainsi que l'argument de l'abondement peut être utilisé, par l'employeur mais aussi par le salarié !

Néanmoins, si la question du coût est importante, elle représente aussi un frein. Le retour sur investissement que l'entreprise pourra avoir devra naturellement être étudié. D'ailleurs, plusieurs méthodes existent (ex : diviser le bénéfice/chiffre d'affaires par le coût, méthode Kirkpatrick).

Aussi, nous l'avons vu, la question de l'abondement ne suffit pas. Pour que le couple CPF (salariés) et abondement (entreprise) puisse réellement porter ses fruits, il est capital que s'engage un réel processus d'échange et d'accompagnement pour que chacune des parties en présence puisse assurer son risque. En effet, comme beaucoup de chose dans ce monde, la co-construction implique une notion de confiance mutuelle. Accorder sa confiance est toujours une prise de risque. Et, s'il doit néanmoins être conscientisé, ce risque doit pouvoir être mesuré par l'ensemble des parties pour qu'une réelle décision soit prise.

C'est ainsi que peut se mettre en place l'abondement de co-construction. La première étape consiste en la conclusion d'un accord d'entreprise ou de groupe dans lequel sont définis la catégorie des collaborateurs concernés, le type de formation visé, le montant de l'abondement. Ensuite, une convention est conclue entre l'entreprise et la Caisse des Dépôts et Consignation, à laquelle l'employeur verse le montant correspondant à l'abondement. La Caisse des Dépôts intègre alors ce montant au compte CPF du collaborateur concerné. Celui-ci ne pourra utiliser ce montant que s'il choisit une formation correspondant aux critères visés par l'accord d'entreprise.

Ce système est donc très incitatif à l'utilisation du CPF dans le sens souhaité par l'entreprise et si un réel dialogue a été érigé en amont de l'accord d'entreprise, l'ensemble des parties peuvent entrer dans une démarche vertueuse de progression mutuelle. Tout comme lors de l'entretien professionnel, plus individuel.

## 3. Le savoir est clé

### 3.1 Accentuer l'appropriation des salariés de leur avenir professionnel

En premier lieu, les entreprises (toutes tailles confondues), à travers les managers au sens large, doivent répondre à leurs obligations d'information lors de l'entretien professionnel ou tout autre moment propice à la transmission d'information. Le véritable plus, serait de mettre l'accent sur l'accompagnement. En libéralisant l'utilisation du CPF, le législateur semble avoir oublié que tous les individus ne sont pas égaux face aux connaissances de bases. Et il en est de même au sein des entreprises ! Les grandes entreprises peuvent éventuellement répondre à cette demande à travers leur service RH, à condition que ce service lui-même soit suffisamment formé sur la question. Même si elle paraît évidente, cette condition doit être sérieusement étudiée pour pouvoir éventuellement y palier. Il est également possible pour elles d'externaliser cette démarche auprès de sociétés spécialisées dans le développement des compétences (ex : Noous).

### 3.2 Se faire aider

Concernant les TPE/PME, dont les moyens financiers, matériels et humains sont souvent réduits, il est parfaitement possible que le Dirigeant fasse appel à un CEP de sa région. En effet, contact pris avec la hotline via le site <https://www.infocep.fr/bretagne/> (celui d'IDF ne fonctionnant pas), il m'a été confirmé qu'une entreprise peut faire appel à leurs services. D'ailleurs, il existe même un service communication qui répond à toute demande de documents d'information par email. Si la crise sanitaire bloque cette démarche pour le moment, il est tout à fait possible de prévoir un rendez-vous en présentiel. Nous pourrions donc programmer une réunion collective dans l'entreprise même, ou dans les locaux du CEP. Si la démarche collective est compliquée, pourquoi ne pas prévoir, avant les 6 ans d'ancienneté du salarié, une rencontre salarié/CEP, comme on effectue une visite médicale périodique. Une rencontre avec un CEP organisé par l'entreprise préalablement à l'entretien professionnel par exemple, pourrait assoir son importance, permettre de mieux le préparer et d'en ressortir grandi.

A l'appui de cette préconisation, citons Michel BEAUGAS. Le Secrétaire confédéral de FO, qui s'est récemment exprimé dans un article publié par NewsTankRH<sup>44</sup>, recommande de « *rendre le CEP obligatoire* » pour tout individus souhaitant mobiliser son CPF.

C'est d'ailleurs la stratégie récemment développée par le groupe LEGRAND à travers un accord signé le 18/03/2021 entre les sociétés françaises du groupe et trois syndicats représentatifs. Cet accord relatif à la formation tout au long de la vie professionnelle offre notamment la possibilité de suivre un CEP pendant le temps de travail, pris en charge jusqu'à une demi-journée sous réserve de respecter un délai de prévenance d'un mois.<sup>45</sup>

Surtout que, pour ne rien enlever à la démarche, le baromètre CentreInffo confirme que 71% des personnes accompagnées sont satisfaites (cf annexe 5/e). Compte tenu de sa gratuité et du nombre limités de salariés dans les TPE (- de 50), la démarche pourrait être aisée. Cette option pourrait même n'être ouverte qu'aux salariés qui formuleraient une demande sérieuse et officielle de formation auprès de leur employeur en avançant l'argument d'être prêt à utiliser son CPF.

Certes, des freins existent : peu de CEP selon les régions, besoin d'organisation et de temps au sein des entreprises, notamment dépourvues de service RH... C'est pour cela que la stratégie d'entreprise en la matière se doit d'être réfléchie et déployée à bon escient.

### 3.3 Déployer une stratégie cohérente

En effet, beaucoup de réponses à notre problématique reposent en réalité sur la politique, la vision, la stratégie d'entreprise. Il est indéniable que les salariés prennent de plus en plus la mesure du rôle qu'ils peuvent jouer dans l'évolution de leur avenir professionnel. Si le CPF leur est personnel, employeurs et salariés doivent trouver un terrain d'entente neutre pour avancer ensemble, pour que la relation soit gagnante-gagnante, si possible sur le long terme. C'est là, qu'entre en jeu la co-construction.

Ainsi, il est par exemple proposé des Webinaires par NewsTankRH sur le thème « CPF et politiques RH de l'entreprise : quelles stratégies ? ». Ils permettent notamment de pouvoir

---

<sup>44</sup> CPF : « Le recentrer sur la formation des salariés et rendre le CEP obligatoire », NewsTankRH, 14 juin 2021

<sup>45</sup> « Groupe Legrand : l'entretien professionnel, « un outil au service de la Gpec » », NewsTankRH, 02 juin 2021

comprendre comment construire une stratégie de développement des compétences et répondre aux attentes en combinant CPF et stratégie RH. Il est probable que des initiatives de ce genre se multiplient à l'avenir.

Certes, il n'est pas possible de réaliser un projet de co-construction de masse. De plus, une démarche co-constructiviste semble assez lourde et longue. Cependant, il est primordial que l'entreprise communique autant que possible sur ses valeurs, souhaits et aspirations auprès de ses collaborateurs, à l'image de la marque employeur. Même à petite échelle, réfléchir et développer ses valeurs et aspirations en termes de formation, ne serait-ce que pour les collaborateurs en interne, peut amorcer un début de compréhension générale sur ce qu'il est possible d'entreprendre ou non. Cette démarche peut alors être bénéfique pour tout le monde. Certes, l'avenir est incertain : investir pour le développement des compétences d'un salarié qui finalement ne reste pas dans l'entreprise peut être décevant. C'est un risque. Mais la prise de risque est aussi l'origine même de l'entrepreneuriat ! Transformer, créer, expérimenter, innover, essayer... est le propre de toute entreprise. La peur peut être limitante et ne doit pas être l'excuse pour ne rien amorcer.

Pour les TPE/PME, il convient donc de faire peu mais bien. Il pourrait donc être envisagé de communiquer auprès de leurs salariés via des supports numériques (PDF) ou encore sur les réseaux sociaux professionnels (type LinkedIn), où leurs propres collaborateurs peuvent devenir des « ambassadeurs ». Pas besoin, pour une diffusion à petite échelle, de moyens conséquents.

Par contre, l'accent doit être mis par le Dirigeant lui-même. Convaincu de l'intérêt de sa démarche, il doit être le moteur principal. Trop de petites entreprises ne prennent pas la mesure des enjeux d'une telle démarche.

Enfin, l'Etat, au sens large, doit également continuer ses efforts en termes de communication auprès de l'ensemble du public afin de faire savoir ce qu'il est possible d'entreprendre pour soi. Aussi, si l'accent a souvent été mis sur les TPE/PME, l'Etat, à travers les OPCO notamment, doit continuer son accompagnement auprès d'elles. Comme nous le précisait A. LAFARGE. : « [...] les entreprises sont ouvertes à l'idée mais ne sont pas suffisamment outillées. Elles ne savent pas comment procéder concrètement, notamment parce que cela ne fait pas partie de leur culture. En effet, la démarche demande de revoir ses schémas et un minimum de réflexion et d'échange : comment ? par quels moyens ? pour aller où ? avec quelles marges de

*manœuvre ?... Il serait utile, je pense, d'accompagner les entreprises en premier lieu sur ce volet ».*

## CONCLUSION

Si la crise du COVID a intensifié la prise de conscience concernant la réflexion à avoir sur son propre avenir professionnel, il est capital d'entretenir cette dynamique. En effet, cette « parenthèse COVID » aura eu pour bienfait de nous permettre de nous questionner sur nos envies profondes que ce soit pour notre vie personnelle mais aussi professionnelle en termes de trajectoire et d'aspiration. Le CPF, à la main du salarié, devient de plus en plus un outil incontournable pour pouvoir atteindre un nouvel objectif professionnel. Les salariés doivent néanmoins s'approprier la logique de fonctionnement qui a été instauré depuis 2018 : le développement efficient de leurs compétences tout au long de leur vie nécessite de la réflexion afin qu'ils puissent faire les bons choix. Car, si le CPF ne suffit pas à lui tout seul pour faire émerger un vrai projet professionnel, des alliances seront nécessaires.

L'entreprise, limitée par les remboursements OPCO, peut alors engager une démarche volontaire d'accompagnement et de construction d'un projet commun, moyennant financement. Cette stratégie, portée par le Dirigeant lui-même, nécessite réflexion, dialogue, franchise et accompagnement individualisé. Si manquement il y a, des solutions d'aides (CEP, OPCO...) doivent être engagées pour que chacun puisse réellement prendre la mesure de son rôle et comprendre les tenants et aboutissants de la démarche.

Ainsi, un effort de communication, même à petite échelle, devra donc nécessairement être fait en amont. Matérialisées dans l'action, sur des supports quelconques (site internet/intranet, réseaux sociaux, PDF...), sous forme de dialogue ou d'échanges récurrents, la stratégie et la politique d'entreprise en matière de formation professionnelle doivent être portées à la connaissance des salariés. Les salariés pourront s'y référer et trouver de la motivation au quotidien. L'entreprise, elle, y gagnera en performance, voir même attirera des talents à l'image de ce qu'elle véhicule.

Si aujourd'hui, les TPE/PME Françaises forment leurs salariés principalement lorsqu'elles en ont besoin, un changement de mentalité doit être opéré. En effet, les salariés aspirent à s'épanouir au travail et les valeurs transmises par leur employeur comptent de plus en plus. Les entreprises souhaitent voir leurs salariés innover, faire preuve de volontarisme et d'investissement mais les process instaurés ne le permettent toujours pas ! Soient ils sont obsolètes, dans le cas de certaines grandes entreprises (toujours les mêmes formations proposées ou non adaptées) soit ils sont inexistantes, dans le cadre des petites entreprises.

Certes, la tâche est ardue pour certaines mais il faut accepter de prendre le temps de réaliser des projets importants. L'âme des TPE/PME est créée par le Dirigeant. Il se doit d'être le capitaine du bateau. Sans pour autant prendre chacun par la main, il doit donner le cap tout en acceptant la part d'autonomie des individus. C'est bien ce à quoi nous ouvre la loi du 5 septembre 2018 et que propose la co-construction.

En effet, l'entreprise a ses propres besoins à réaliser, tout comme le salarié. Or, les deux ne sont pas incompatibles pourvu qu'il y ait ouverture au dialogue. Ainsi, si chacune des parties ne subit pas les événements et a une connaissance claire du but à atteindre, une véritable force d'action peut naître. Il est important de donner du sens aux actions, quelles qu'elles soient pour savoir ce que l'on fait et pourquoi.

C'est ainsi que la loi du 5 septembre 2018 est très probablement vouée à évoluer. Des concertations avec les partenaires sociaux sont d'ailleurs normalement en cours à cette heure et devraient se terminer début juillet. Le but ? Faire le bilan et apporter les modifications nécessaires. Plusieurs thèmes sont à l'étude, dont celui du CPF. Peut-être porteront-ils des recommandations sur son évolution ? ou sur la volonté d'un partenariat plus grand entre les entreprises et les CEP lors de sa mise en œuvre ? ou encore sur un cadre de co-construction mieux défini ? Restons en veille et confiants. Véritable enjeu politique, la formation professionnelle est liée au contexte économique et a encore énormément de cartes à jouer.

## BIBLIOGRAPHIE

AFIZ S., « La co-construction du CPF entreprise/collaborateur : une stratégie efficace en 2020 ? Retour sur la conférence du 2 avril 2020 animée par Unow », *Digiformag*, 16 avril 2020

BAGORSKI René, « Vers quelle coresponsabilité en formation par la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel ? », *Revue Savoirs*, N° 50, 2019, page 116

BARABEL M, MIER O, PERRET A, TEBOUL T, « *Le grand livre de la formation* », Edition DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, Octobre 2020

BRUNET Carole et RIEUCAU Géraldine, « Tous informés... tous formés ? », *Revue CEREQ Bref*, article n° 378 / 2019

CHAUVET André, « La réforme de la formation au prisme des capacités des actions de l'apprenant salarié : Quelle émancipation et quelle responsabilité envisager pour l'apprenant salarié ? », *Revue Savoirs*, n° 50, 2019, page 68

D'ALGUERRE Benjamin, « Le CPF est désormais ouvert aux abondements », article *d'Entreprise et carrière* du 18 au 24 janvier 2021

DURAND Estelle - « Les Français s'emparent de leur droit à la formation professionnelle Baromètre Centre Inffo-CSA », *Centre Inffo* du 11 février 2021

FERNANDEZ A-Frédéric, « *Réforme de la formation professionnelle* », Edition Sciences Humaines, septembre 2018

FOUDRIAT Michel, « La co-construction », Edition « *Presses de l'EHESP* », 2019

FOURCADE Sabine, ROBERT Eve. WALLON Véronique., « Bilan d'étape du déploiement du CPF », *Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS)* 2017, p.29

GASTE Catherine, « Les salariés pourraient être obligés de payer pour se former », *Le Parisien*, 30 mars 2021

JAOUËN Muriel, « La qualité du travail au cœur de la formation », magazine *Travail et changement* n° 361 oct-nov-déc 2015

JAUMONT Laurence et BOUSQUET Gladys, « Le compte personnel de formation pour les salariés : un retour sur les coûts de formation 2018 », article du blog de la *Caisse des Dépôts et Consignation*, 20 février 2020

LABRUNE Gérard et TOUTAIN Philippe. - *L'Histoire de France – Repères pratiques* – Editions Nathan, août 2016

LUTTRINGUER Jean-Marie – Conseils Droit et Politique de formation - Chroniques 133 – Mars 2018 ([https://www.jml-conseil.fr/wa\\_files/133\\_20R\\_C3\\_A9forme\\_20de\\_20la\\_20formation\\_20professionnelle.pdf](https://www.jml-conseil.fr/wa_files/133_20R_C3_A9forme_20de_20la_20formation_20professionnelle.pdf))

MELNIK-OLIVE Ekaterina et STEPHANUS Camille, « La formation en entreprise accompagne les promotions mais fait défaut aux plus fragiles », Revue *CEREQ Bref*, article n° 374 / 2019

NAUSSBAUM Martha, « Capabilités : Comment créer les conditions d'un monde plus juste ? », revue *Sciences humaines*, octobre 2012

PERETTI J-Marc, « *Gestion des ressources humaines* », Edition Vuibert, 23<sup>ème</sup> édition, Août 2020

PEREZ Coralie, « Avec le compte personnel de formation : l'avènement d'une logique marchande et désintermédiée », Revue *Savoirs* n° 50 - 2019/2

RICORDEAU Yvan, YAHIEL Michel, DUPUIS-COURTES Marie, « Les entreprises ne se saisissent pas de cet objet-là par le dialogue social », article *NewsTankRH*, du 19 février 2021

SIBILLE Hugues, « Co-construction : une histoire récente, un projet en devenir », article *d'Alternatives économiques* du 22 avril 2016

WILLEMS Jean-Pierre, « CPF : le co-investissement n'est pas une question d'outil », *NewsTankRH*, article du 12 février 2021

WILLEMS Jean-Pierre, « Une politique CPF ne se réduit (surtout) pas à l'abondement », *NewsTankRH*, article du 28 avril 2021

AFIZ. S. « La co-construction du CPF entreprise/collaborateur : une stratégie efficace en 2020 ? Retour sur la conférence du 2 avril 2020 animée par Unow », *Digiformag*, 16 avril 2020

« Appli CPF : les travaux de la Caisse des Dépôts pour améliorer "la neutralité" du moteur de recherche », *NewsTankRH*, article du 27 janvier 2021

« DIF vers CPF : le gouvernement veut inciter les salariés à la bascule », *RH matin*, article du 28 janvier 2020

« Mon compte formation la nécessaire vigilance face aux tentatives d'arnaques », *RH matin*, article du 07 janvier 2021

« CPF : le co-investissement n'est pas une question d'outil », article *NewsTankRH*, du 12 février 2021

« Perte des droits au DIF : Le risque d'un angle mort de la relance du pays » (FFP), *NewsTankRH*, du 2 juin 2021

« Groupe Legrand : l'entretien professionnel, « un outil au service de la Gpec » », *NewsTankRH*, du 02 juin 2021

« Fraude au CPF : La Caisse des Dépôts hausse le ton ! », article sur *www.cpf-info.fr* du 23 avril 2021

« Mon compte formation : la nécessaire vigilance face aux tentatives d'arnaques », article *RHmatin* du 07 janvier 2021

« La formation professionnelle continue Une autre facette des inégalité femme-homme », *DARES Analyses* n°021 – juillet 2020

« PME et formation : quelles tendances ? Chiffres et perspectives 2019 » Source CEREQ, *CEGOS*, page 2

Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel

Décret n° 2018-1234 du 24 décembre 2018 relatif aux modalités d'information des personnes sur le conseil en évolution professionnelle

Tableau de l'économie française – Edition 2018, *www.insee.fr* - paru le 27/02/2018

Conférence de presse présentant les grands axes de la réforme de la formation professionnelle du lundi 8 mars 2018, *www.travail-emploi.gouv.fr*

<https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/entreprise-et-formation/article/plan-de-developpement-des-competences>

IPSOS – Enquête sur l'anglais et la formation professionnelle - octobre 2020, page 22

[www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2144](http://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2144)

Larousse – Dictionnaire en ligne – Définitions

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

IGAS 2017, p.29

## ANNEXES

### 1. Discours de Condorcet <sup>46</sup>

« *Offrir à tous les individus de l'espèce humaine les moyens de pourvoir à leurs besoins, d'assurer leur bien-être, de connaître et d'exercer leurs droits, d'entendre et de remplir leurs devoirs ; Assurer à chacun d'eux la facilité de perfectionner son industrie, de se rendre capable des fonctions sociales auxquelles il a droit d'être appelé, de développer toute l'étendue des talents qu'il a reçus de la nature, et par là, établir entre les citoyens une égalité de fait, et rendre réelle l'égalité politique reconnue par la loi . Tel doit être le premier but d'une instruction nationale ; et, sous ce point de vue, elle est pour la puissance publique un devoir de justice. Diriger l'enseignement de manière que la perfection des arts augmente les jouissances de la généralité des citoyens et l'aisance de ceux qui les cultivent ; qu'un plus grand nombre d'hommes deviennent capables de bien remplir les fonctions nécessaires à la société, et que les progrès toujours croissants des lumières ouvrent une source inépuisable de secours dans nos besoins, de remèdes dans nos maux, de moyens de bonheur individuel et de prospérité commune ; cultiver enfin, dans chaque génération, les facultés physiques, intellectuelles et morales, et, par-là, contribuer à ce perfectionnement général et graduel de l'espèce humaine, dernier but vers lequel toute institution sociale doit être dirigée : tel doit être l'objet de l'instruction ; et c'est pour la puissance publique un devoir imposé par l'intérêt commun de la société, par celui de l'humanité entière. »*

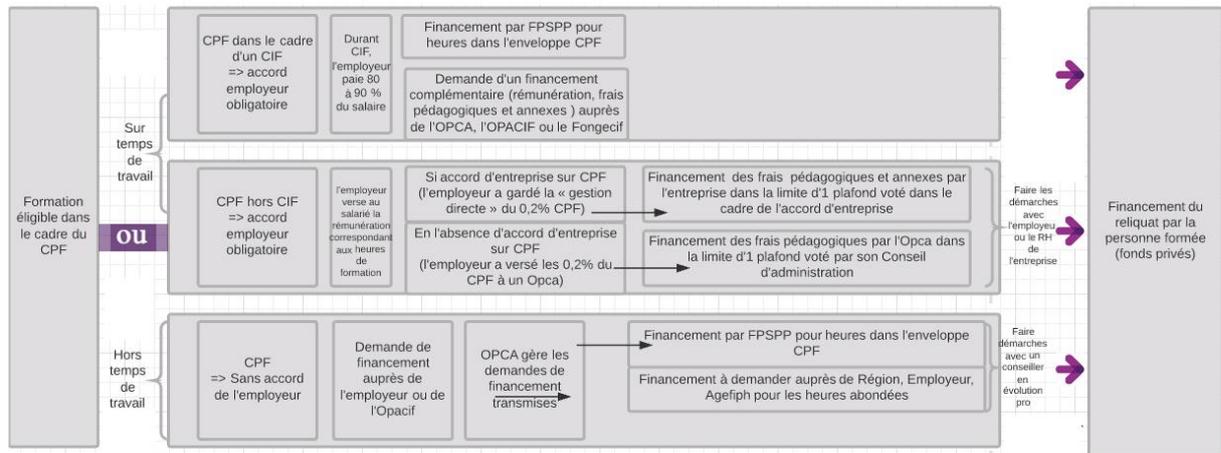
---

<sup>46</sup> <https://www2.assemblee-nationale.fr/decouvrir-l-assemblee/histoire/grands-discours-parlementaires/condorcet-20-et-21-avril-1792#:~:text=Si%20la%20nature%20vous%20a,étendre%20à%20tous%20les%20citoyens.>

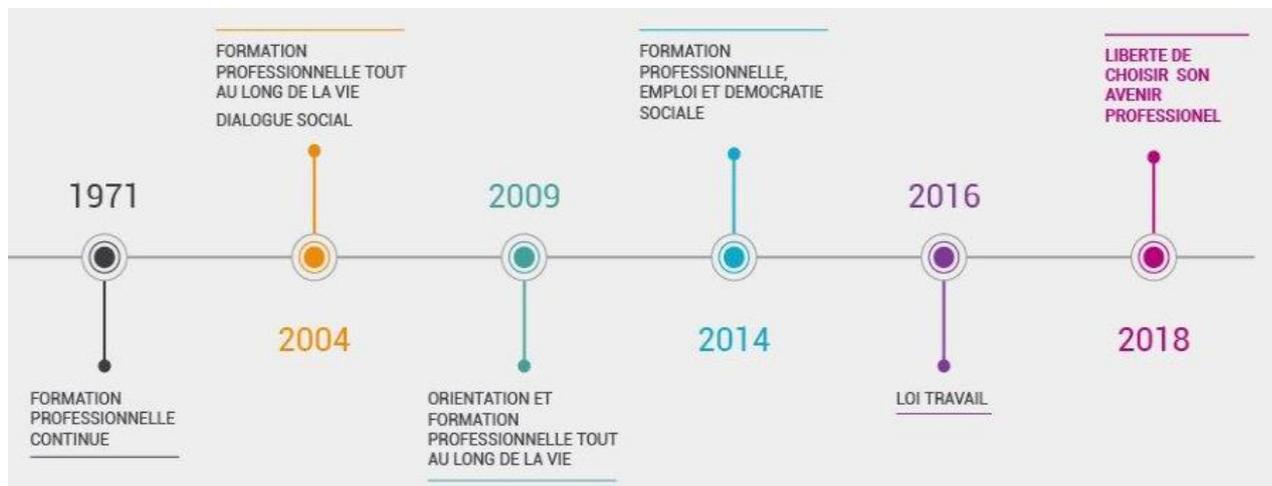
## 2. Circuits de financements possibles avant novembre 2019<sup>47</sup>

# INFOGRAPHIE DU CPF

## LES DIFFÉRENTS CIRCUITS DE FINANCEMENT



## 3. Résumé historique des réformes de la formation professionnelle<sup>48</sup>



<sup>47</sup> Source : <https://www.cpformation.com/salarie-financement-cpf/#:~:text=L%27Opcva%20finance%20les%20frais,%27administration%20de%20l%27Opcva>

<sup>48</sup> Source : <http://www.c2rp.fr/historique-des-reformes-de-la-formation-professionnelle>

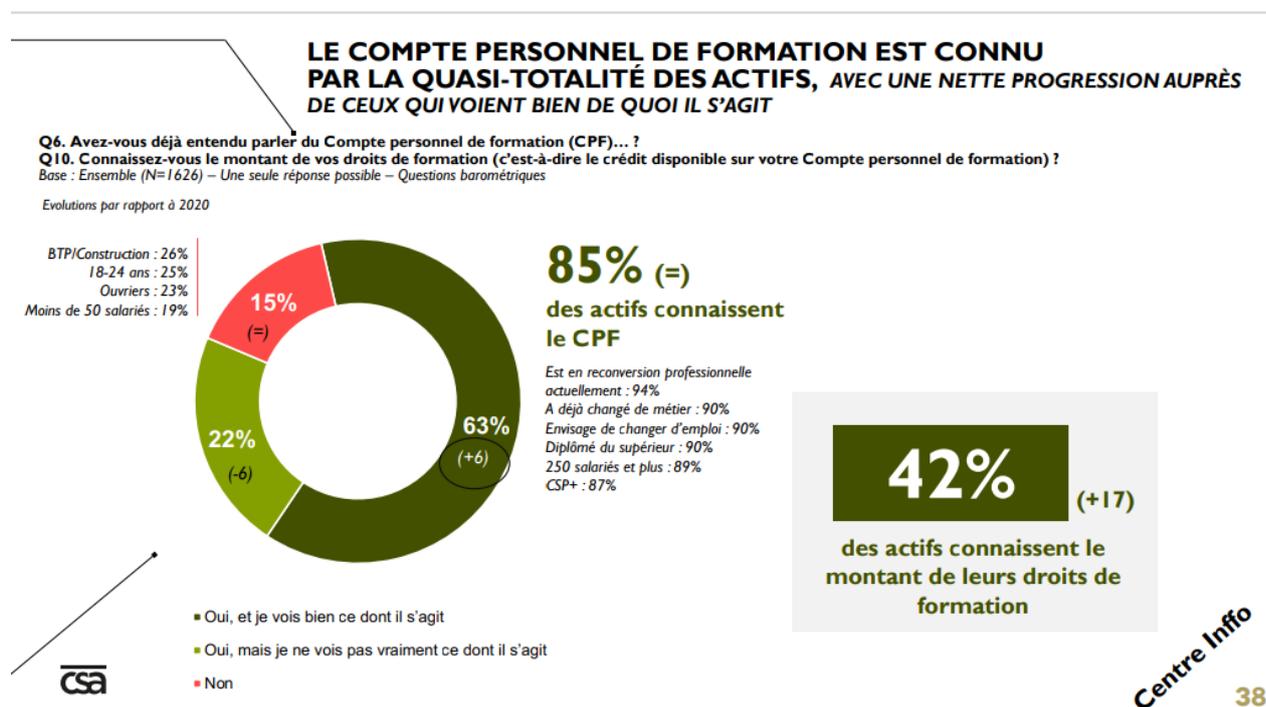
## 4. Formations CPF les plus effectuées<sup>49</sup>

Domaine	Part
Langues vivantes, civilisations étrangères et régionales	47,1
Informatique, traitement de l'information, réseaux de transmission de données	11,3
Transport, manutention, magasinage	9,8
Développement des capacités d'orientation, d'insertion ou de réinsertion	6,2
Sécurité des biens et des personnes, police, surveillance	2,6
Spécialités pluritechnologiques, génie civil, <b>construction</b> , bois	2,1
Formations générales	1,4
Enseignement, formation	1,2
Bâtiment, finitions	1,2
Commerce, vente	1,1

Source(s) : Caisse des Dépôts

## 5. Deuxième Baromètre de la formation professionnelle – février 2021<sup>50</sup>

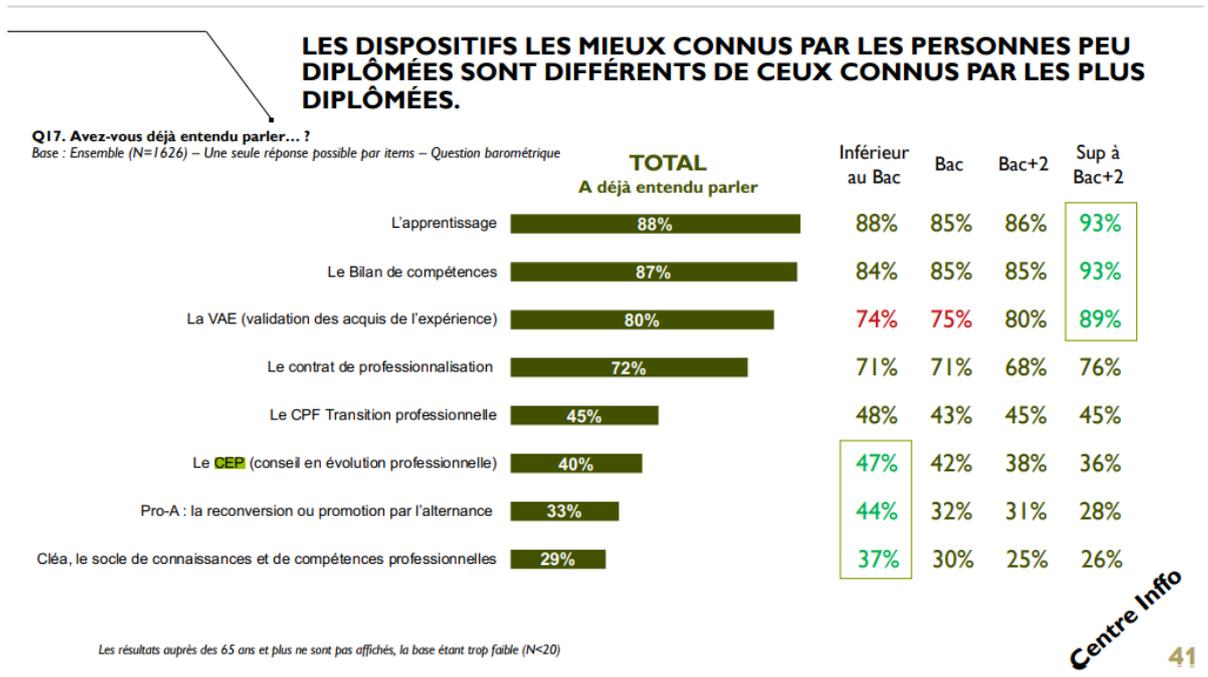
### a/ Connaissance du CPF par les actifs



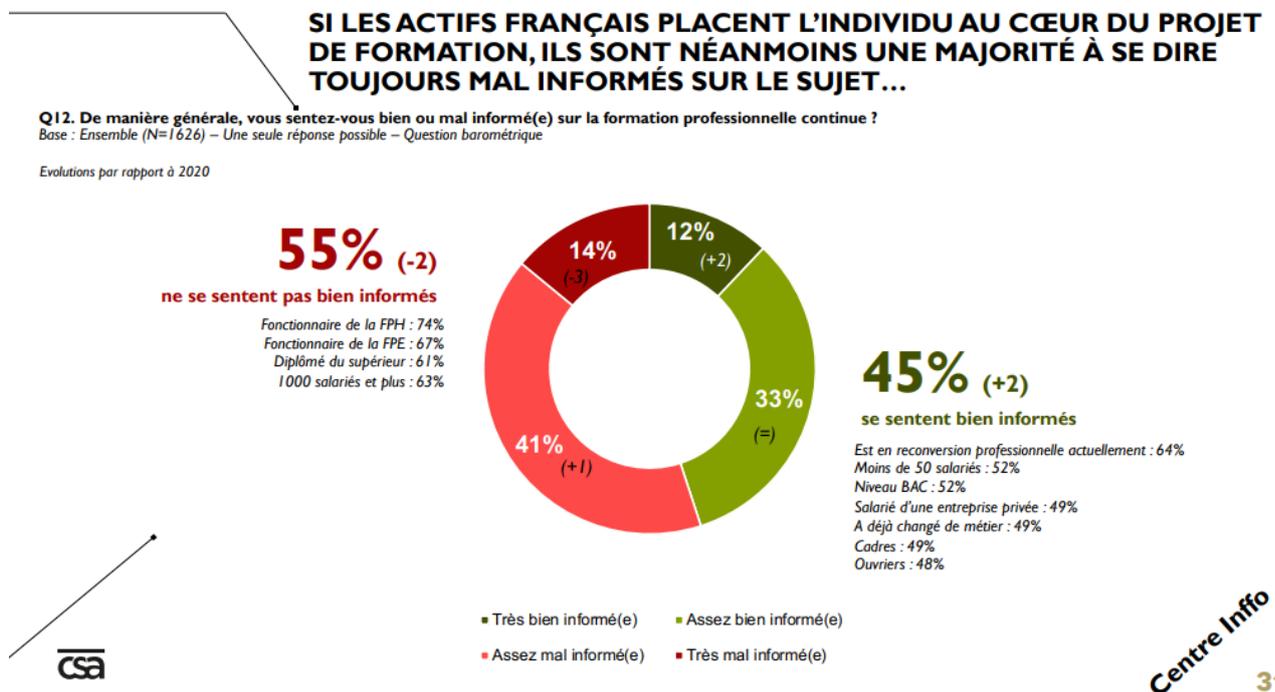
<sup>49</sup> Source : « Appli CPF : les travaux de la Caisse des Dépôts pour améliorer “la neutralité” du moteur de recherche », *Newstank RH*, article 206301 du 27/01/2021

<sup>50</sup> CentreInffo

## b/ Connaissance des dispositifs selon le niveau de diplôme



## c/ Les Français en manque d'information



## d/ Bénéfices de la formation continue selon le niveau de diplôme

### DES BÉNÉFICES LARGEMENT RECONNUS PAR LES PLUS DIPLOMÉS

Q1. Estimez-vous que continuer à se former au cours de sa vie professionnelle est... ?  
Base : Ensemble (N=1626) – Question barométrique

	TOTAL D'ACCORD	Inférieur au Bac	Bac	Bac+2	Sup à Bac+2
Une opportunité pour faire son métier au mieux ou différemment, pour ne pas se lasser professionnellement	90%	82%	87%	92%	94%
Une chance pour évoluer professionnellement, avoir des promotions, des opportunités professionnelles	89%	84%	88%	92%	90%
Une nécessité pour conserver son employabilité	88%	84%	86%	88%	91%
Une manière de prendre du recul sur son quotidien et ses pratiques professionnelles	86%	77%	84%	89%	90%
Contraignant, cela est souvent difficile dans un emploi du temps déjà très chargé	59%	63%	54%	60%	58%
Inutile, car on peut rarement trouver des formations adaptées à son métier	27%	38%	29%	31%	16%
Inutile, car on peut rarement mettre en pratique ce que l'on a appris	27%	39%	26%	30%	17%
Une perte de temps, cela ne change souvent rien à sa vie professionnelle	27%	38%	25%	29%	18%

Les résultats auprès des 65 ans et plus ne sont pas affichés, la base étant trop faible (N<20)

Centre Info  
20

## e/ Satisfaction des conseils et de l'accompagnement offerts

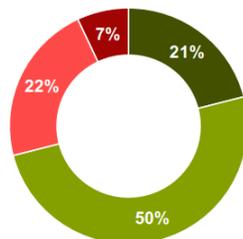
### LES PERSONNES ACCOMPAGNÉES DANS LEUR PROJET RELÈVENT DES PRESTATIONS DE TRÈS BONNE QUALITÉ

Q32. Êtes-vous satisfait des conseils et de l'accompagnement dont vous avez bénéficié ?  
Base : A ceux qui sont accompagnés (N=461) – Une seule réponse possible

Nouvelle Question

**29%**  
ne sont pas satisfaits des conseils et de l'accompagnement

Ouvriers : 38%  
Chômeurs : 37%



**71%**  
sont satisfaits des conseils et de l'accompagnement

Est en reconversion professionnelle actuellement : 82% vs envisage une reconversion professionnelle : 59%  
Confiant dans l'avenir : 81%  
Niveau BAC : 81%  
25-34 ans : 78%  
CSP : 74%

■ Oui, tout à fait    ■ Oui, plutôt  
■ Non, plutôt pas    ■ Non, pas du tout

61

Centre Info  
60

## 6. Extrait de l'accord sur la formation professionnelle au sein de l'Unité économique et sociale (UES) CAPGEMINI

### Page 11

DocuSign Envelope ID: EA328A83-8D46-42EA-ABF3-CCF809D88BCD

supérieure ou égale à la moitié de la durée légale ou conventionnelle de travail sur l'ensemble de l'année. Le CPF est plafonné à 5000 €.

Le CPF s'utilise à la demande du salarié et se déroule hors temps de travail, ou pendant le temps de travail avec l'accord de l'employeur.

L'entreprise s'engage à informer les salariés de leurs droits à utiliser de manière discrétionnaire le CPF et à faire bénéficier dans la mesure du possible, les salariés qui en font la demande, des tarifs préférentiels négociés avec certains prestataires dans le cadre de l'utilisation de leur CPF.

#### 3.2.3 LES POSSIBILITES D'ABONDEMENT DU COMPTE PERSONNEL DE FORMATION (« CPF »)

##### L'abondement de l'UES Capgemini

Un **système d'abondement des frais pédagogiques** du CPF est mis en place pour élargir les possibilités de financement du CPF.

Tout salarié dont le montant disponible sur son CPF est insuffisant pour accéder à la formation de son choix, bénéficiera d'un abondement de l'entreprise dans la limite des fonds disponibles dans l'enveloppe budgétaire dédiée. Le montant de l'abondement viendra compléter le coût pédagogique de la formation dans la limite d'un montant plafonné à 1000 € par an.

Le montant de l'abondement sera versé au salarié sur son CPF sous réserve de son engagement à réaliser la formation identifiée et de la présentation du montant inscrit à son compte CPF au moment de la demande. L'attestation de réalisation de la formation devra être communiquée à l'issue de la formation.

Les modalités de gestion de cette enveloppe budgétaire sont décrites à l'article 4.3.

##### L'abondement de la branche des "Bureaux d'études techniques, ingénieurs-conseils et sociétés de conseils"

L'accord de branche des "Bureaux d'études techniques, ingénieurs-conseils et sociétés de conseils" dont dépendent les sociétés de l'UES Capgemini, signé le 31 octobre 2019, prévoit le financement via la contribution conventionnelle, d'un abondement complémentaire aux salariés si le coût de formation est supérieur au montant des droits acquis au titre de leur CPF. Ce financement est accessible aux salariés de l'UES Capgemini si la formation choisie débouche sur l'un des huit CQP Certificats de Qualifications Professionnelles (« CQP ») de la branche. (<https://www.opco-atlas.fr/entreprise/certification.html>).

Cet abondement s'ajoute à l'abondement de l'entreprise.

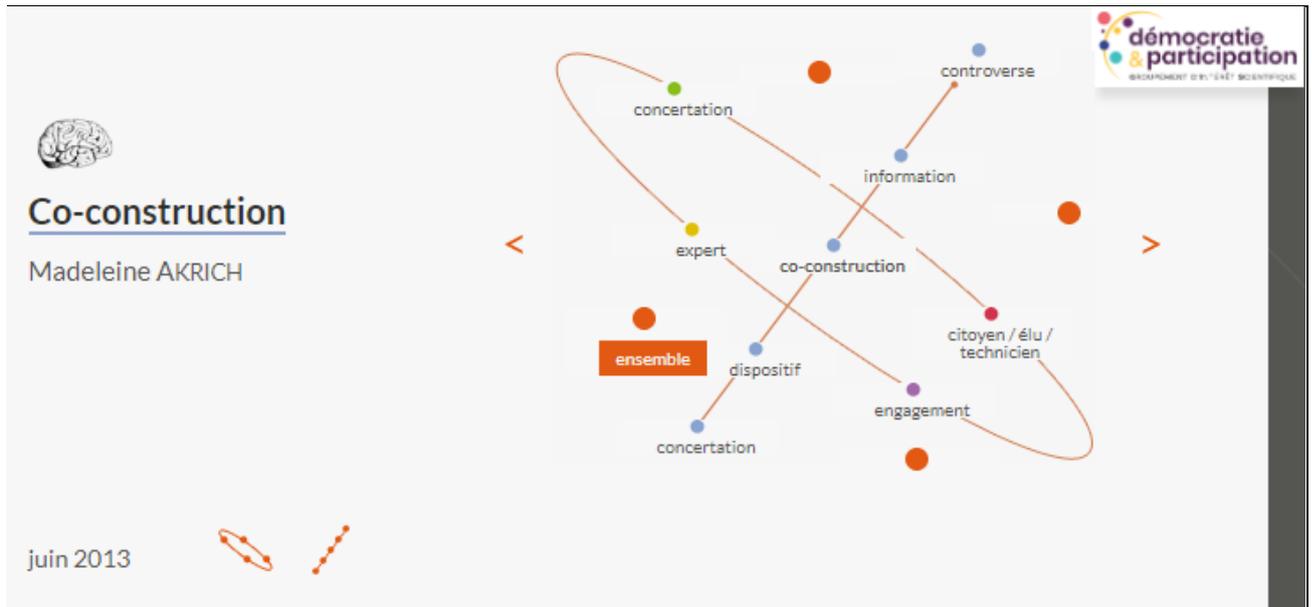
##### Indicateurs :

- Nombre de salariés ayant bénéficié d'un abondement de Capgemini en année N-1
- Liste des intitulés de formations ayant été abondés par Capgemini en année N-1

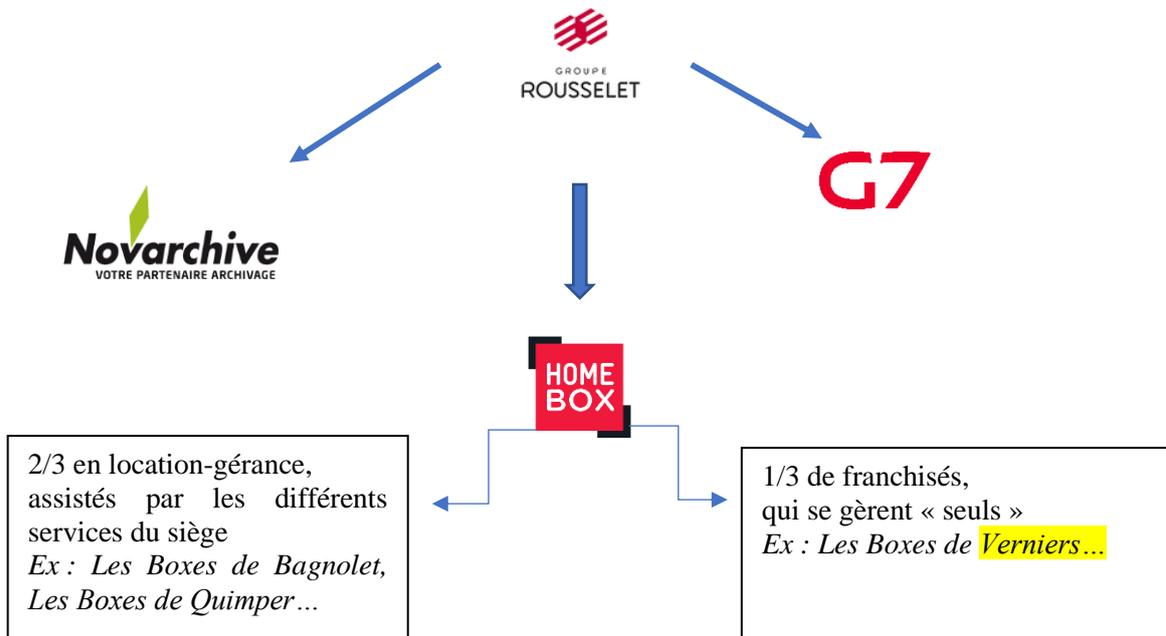
RC AM W FD

ED

## 7. Eco-système de la co-construction<sup>51</sup>



## 8. Schéma de la répartition d'une partie du groupe Rousselet et du fonctionnement de la société HOMEBOX



<sup>51</sup> [www.dicopart.fr](http://www.dicopart.fr)

## 9. La formation professionnelle continue une autre facette des inégalités femmes-hommes ?<sup>52</sup>

a/ Focus sur le pourcentage de femmes ayant suivi une formation :

**Tableau 1**

Proportion de personnes en emploi en 2010 et 2015 qui ont suivi une formation à but professionnel sur la période, selon la nature de celle-ci

En %

	Femmes	Hommes	Ensemble	Répartition
Personnes en emploi en 2010 et 2015 ayant suivi une formation.....	62,4	63,4	62,9	100,0
<i>Dont, au moins une</i>				
<i>formation diplômante (i.e. formelle).....</i>	7,3	5,0	6,1	10,0
<i>formation non diplômante.....</i>	58,6	61,1	59,9	95,0
<i>et...</i>				
<i>obligatoire.....</i>	16,1	27,1	21,7	35,0
<i>de moins de 18 heures.....</i>	41,5	36,8	39,1	62,0
<i>d'au moins 18 heures.....</i>	32,1	40,3	36,3	58,0
<i>d'au moins 18 heures sur une période d'emploi.....</i>	30,3	38,5	34,5	55,0

Lecture : 62,4 % des femmes occupant un emploi en 2010 et 2015 ont suivi une formation sur la période, 32,1 % au moins une formation non diplômante d'au moins 18 heures. Parmi les actifs occupés en 2010 et 2015 qui ont suivi une formation, 58,6 % ont réalisé au moins une formation non diplômante d'au moins 18 heures.

Champ : actifs occupés en 2010 et 2015, âgés de 21 à 65 ans ; France métropolitaine.

Source : Insee, enquête Formation et qualification professionnelle 2014/2015 ; calculs Dares.

b/ Focus sur le nombre de femmes exprimant l'envie de suivre une formation :

**Tableau 4**

Proportion de femmes et d'hommes exprimant le besoin ou l'envie de suivre une formation en 2015

En %

	Femmes	Hommes	Ensemble
<b>Besoin de suivre une (autre) formation à but professionnel</b>			
Formés*.....	39,2	33,9	36,4
Non formés.....	28,7	26,6	27,7
<i>Dont en exprimant l'envie.....</i>	82,3	79,2	80,8
<b>Envie de se former davantage</b>			
Formés*.....	50,4	43,4	46,7
Non formés.....	38,3	35,2	36,8
<i>Dont en exprimant le besoin.....</i>	64,0	61,9	63,0

\* Ont suivi une formation non diplômante de plus ou moins 18 heures sur les cinq années précédentes.

Lecture : 39,2 % des femmes ayant suivi une formation non formelle entre 2010 et 2015 déclarent avoir besoin de suivre une autre formation à but professionnel.

Champ : actifs occupés lors de l'enquête et cinq ans avant, âgés de 21 à 65 ans ; France métropolitaine.

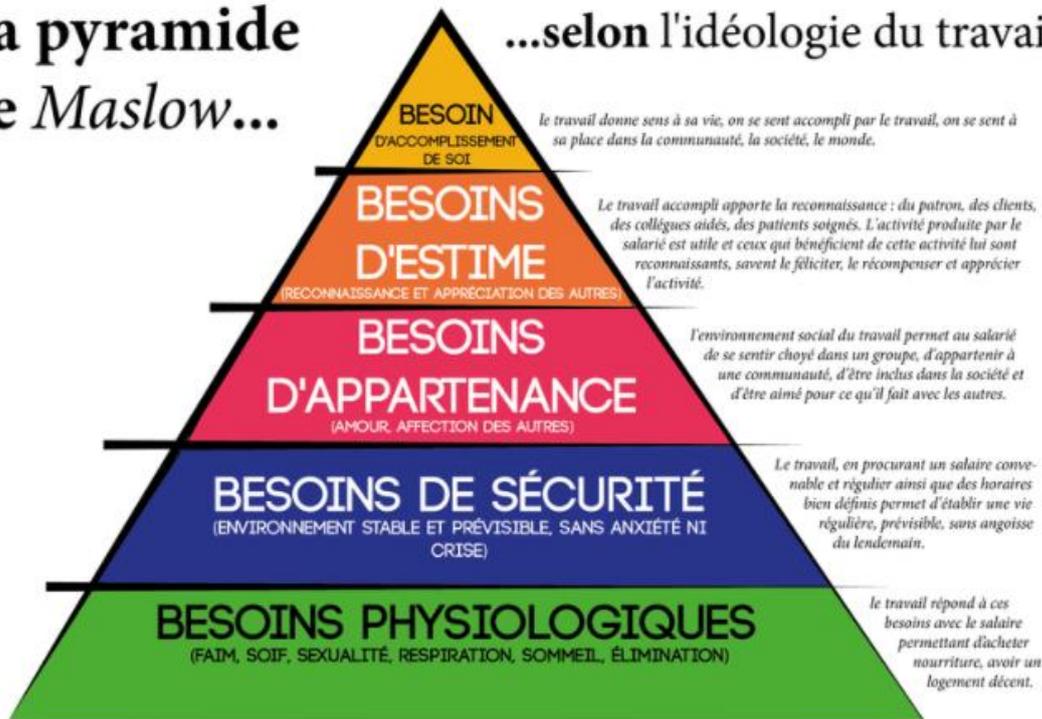
Source : Insee, enquête Formation et qualification professionnelle 2014/2015 ; calculs Dares.

<sup>52</sup> DARES Analyses n°21 - - Juillet 2020

## 10. Pyramide de Maslow selon l'idéologie du travail <sup>53</sup>

### La pyramide de Maslow...

...selon l'idéologie du travail



La pyramide de Maslow by VICISS hacking-social.com

## 11. PME et Formation – Quelles tendances ? Chiffres et perspectives 2019<sup>54</sup>



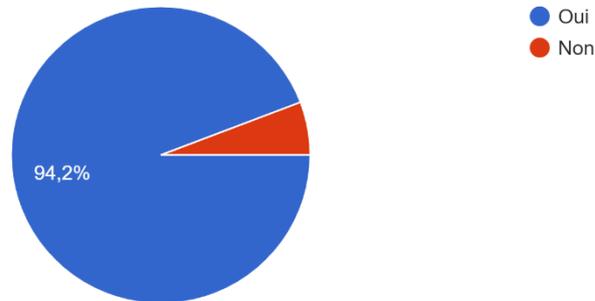
<sup>53</sup> <https://insertion.pro/la-pyramide-de-maslow-la-hierarchie-des-besoins/>

<sup>54</sup> Enquête CEGOS

## 12. Réponses des salariés au questionnaire Google Form – du 8 au 30 mars 2021

1. Connaissez-vous le DIF (Droit Individuel à la Formation) ?

69 réponses



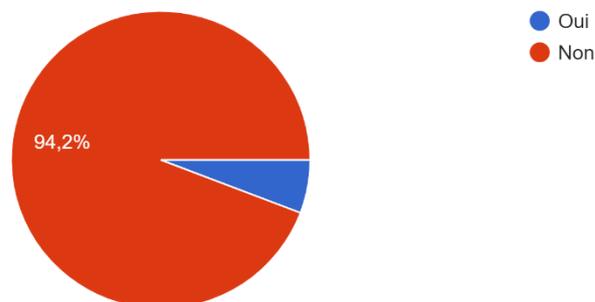
2. Avez-vous utilisé vos heures de DIF ?

69 réponses



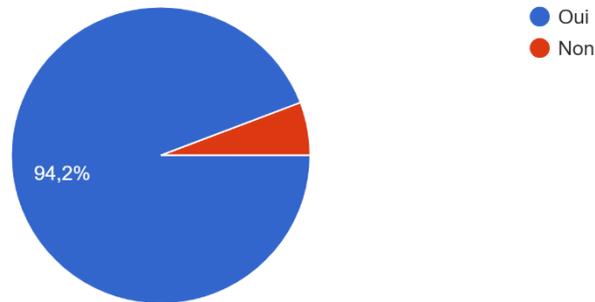
3. Avez-vous déjà pris contact avec un Conseiller en Evolution Professionnelle (CEP) ?

69 réponses



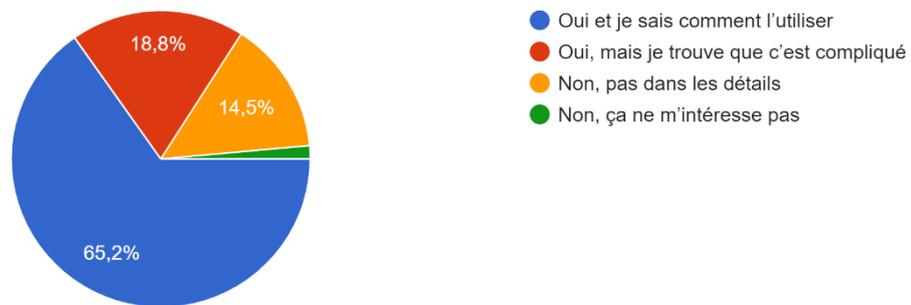
#### 4/a. Connaissez-vous le Compte Personnel de Formation (CPF) ?

69 réponses



#### 4/b. Si oui, savez vous précisément de quoi il s'agit ?

69 réponses



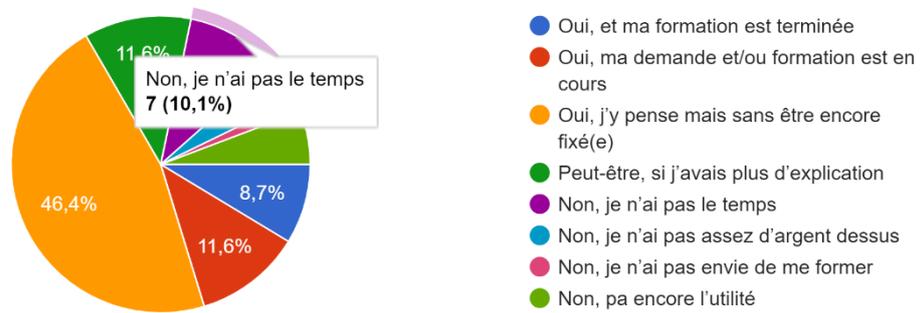
#### 5. Comment considérez-vous l'argent disponible sur votre compte CPF ?

69 réponses



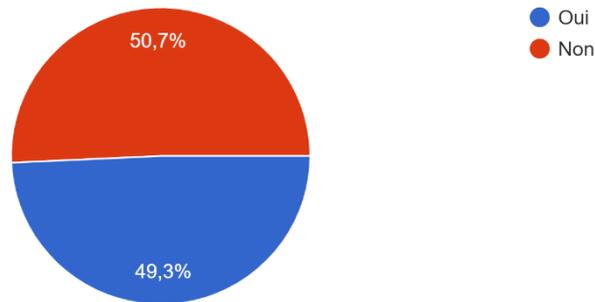
## 6. Pensez-vous utiliser votre CPF ?

69 réponses



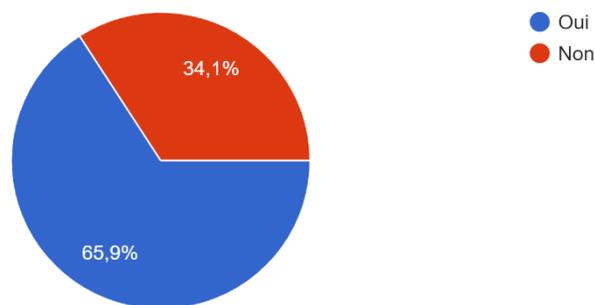
## 7/a. Connaissez-vous quelqu'un de votre entourage qui l'a fait ?

69 réponses



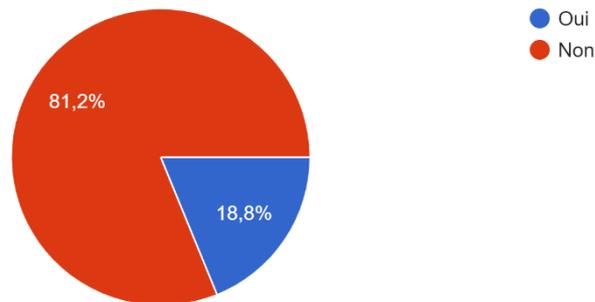
## 7/b. Si oui, cela vous a-t-il donné envie de l'utiliser à votre tour ?

41 réponses



8/a. Au cours de votre carrière, l'un de vos employeurs vous a-t-il déjà encouragé à utiliser votre CPF ?

69 réponses



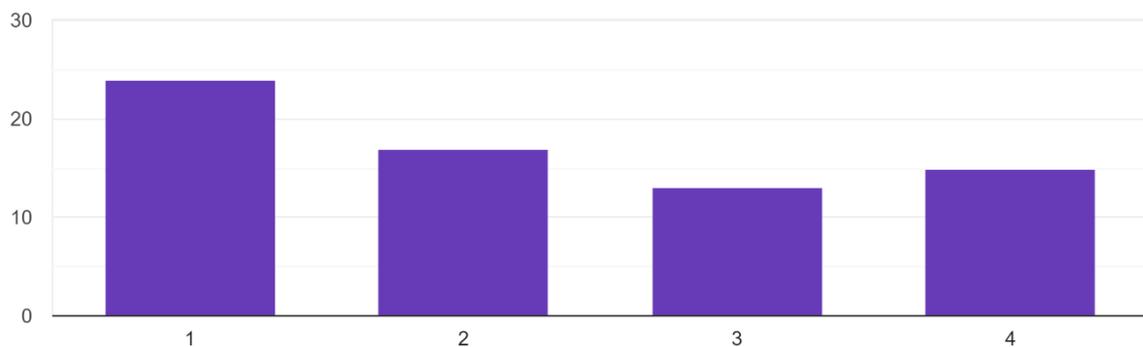
8/b. Si oui, dans quel but ?

17 réponses

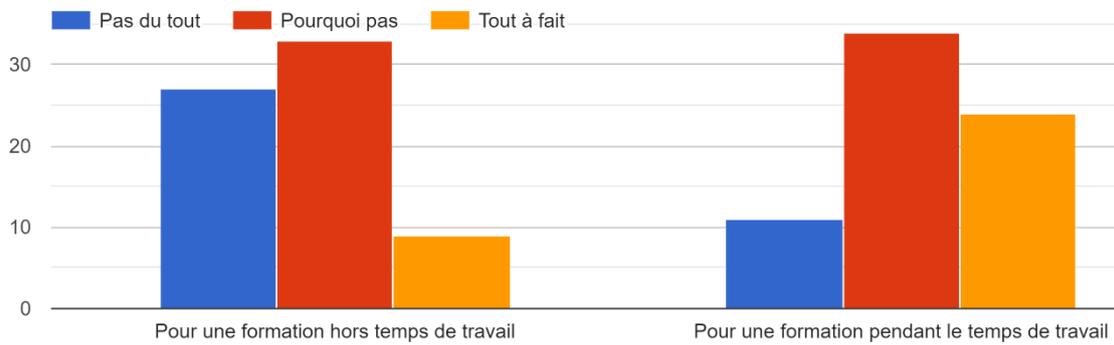


9. Pensez-vous que votre employeur serait disposé à accepter une demande de formation de votre part qui aurait lieu pendant le temps de travail ?

69 réponses

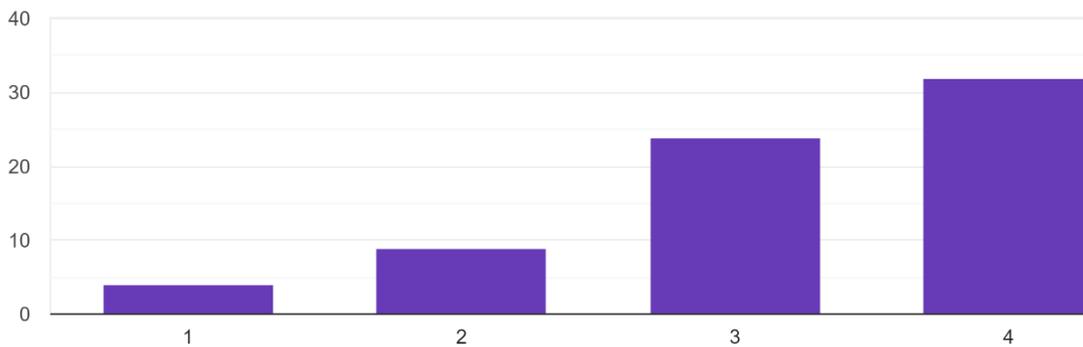


10. Seriez-vous disposé(e) à utiliser votre CPF pour répondre au besoin de votre employeur ?



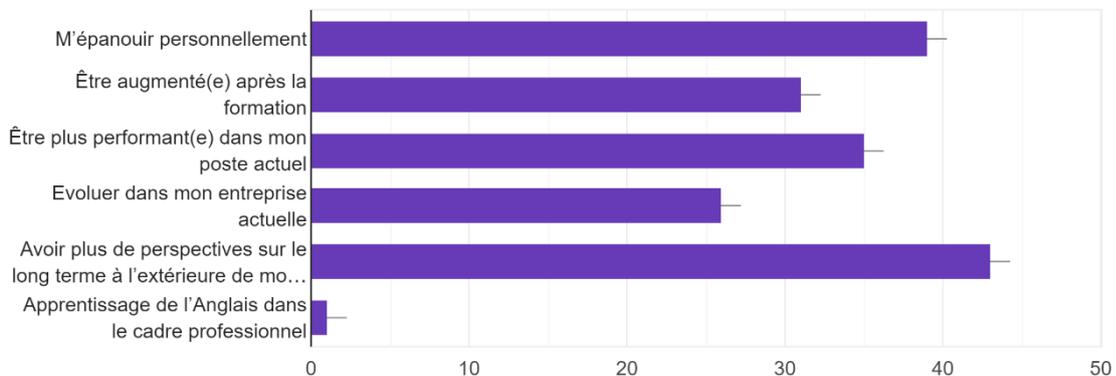
11. Si votre employeur vous le proposait, seriez-vous d'accord pour utiliser la somme disponible sur votre CPF conjointement avec lui (il financerait alors le complément) ?

69 réponses



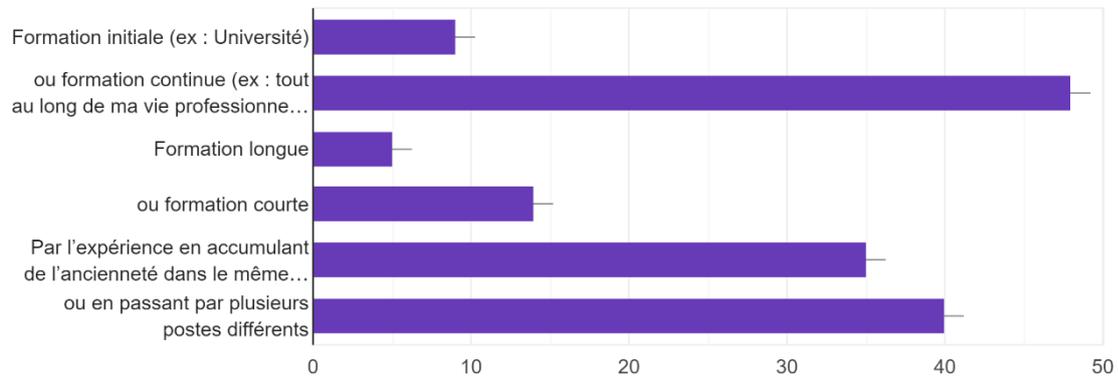
12. Quelles seraient les meilleures sources de motivation ?

69 réponses



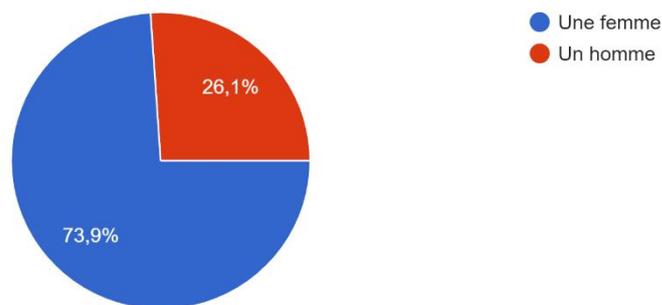
### 13. Quelle est pour vous la meilleure façon de monter en compétences ?

69 réponses



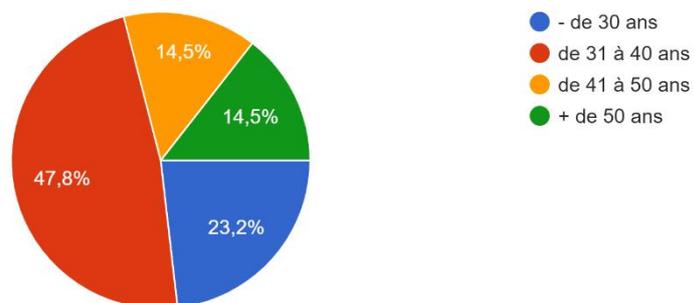
### 14. Etes-vous :

69 réponses



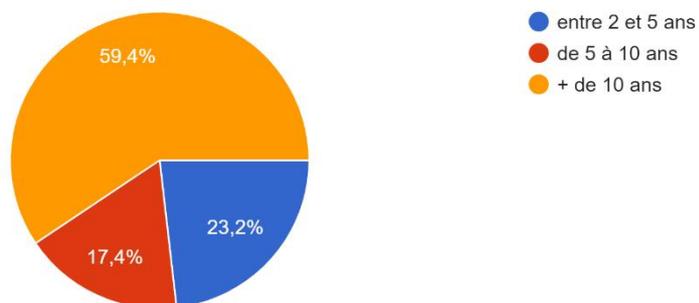
### 15. Votre tranche d'âge :

69 réponses



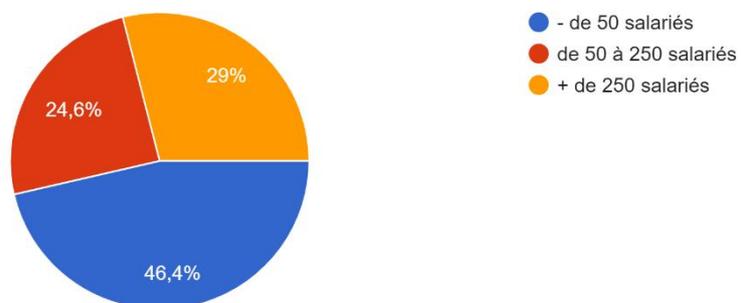
16. Votre ancienneté professionnelle (toutes entreprises confondues) :

69 réponses



17. Vous travaillez actuellement dans une entreprise de :

69 réponses



### **13. Retranscriptions enquêtes**

- du 11 mars 2021, avec Madame Anne LAFARGE, Consultante formation
- du 29 mars 2021, avec Madame Rose KRAEMER, ancienne Conseillère FONGECIF

### Personne interrogée

- Nom : Anne LAFARGE
- Métier : Consultante formatrice
- Téléphone : 06 89 12 xx xx
- Entreprise : Indépendante, Associée de Coopaname

Date : 11 mars 2021

Durée : 17H30 à 19h - Zoom

Contexte : Personne qui m'a accompagné lors de mon bilan de compétences en 2018 et avec qui j'ai gardé contact

### **1. Pouvez-vous vous présenter en quelques mots svp ?**

*Depuis environ 10 ans, je suis consultante-formatrice. A titre individuel, cela s'exprime plus par des **bilans de compétences** et en collectif par de **l'accompagnement/conduite au changement**. Il s'agit pour moi d'une **reconversion** car j'évoluais précédemment dans le domaine de la communication et de l'édition, dans lesquels j'ai aussi eu des postes d'encadrement ce qui m'a passionné. J'ai alors souhaité continuer d'évoluer dans le domaine du **management des équipes et des personnes** mais à **l'extérieur** de l'entreprise.*

### **2. Quels types de personnes font appels à vos services (entreprise (quel type ?), salariés (quel type ?), chômeurs...) ?**

*J'accompagne principalement **des salariés en poste** qui expriment une **envie d'évolution et/ou de changement professionnel**. Ce public peut être des cadres, évoluant dans le service public ou dans de petites entreprises. Par ex, j'accompagne un Responsable qualité, très qualifié, qui est en recherche d'évolution. Ou encore un conducteur de bus peu qualifié qui cherche à se reconverter.*

*Je fais également du collectif, par le biais d'organismes de formations. Je peux donc intervenir pour de grosses entreprises en termes de formation professionnelle, d'accompagnement au changement ou managérial, pour des fonctionnaires ou des ministères. Enfin, il peut aussi s'agir de thèmes particuliers tels que la gestion de projet, de changement, des comportements...*

### **3. Quels sont les plus grands besoins exprimés ?**

***1-Management de proximité** : permet notamment d'accompagner les managers, confrontés à des contradictions entre ordres de la Direction et contraintes du terrain, à gérer au mieux leur équipe.*

***2-Accompagnement du changement** : relations, mal-être au travail, coopération...*

***3-Co-développement** : échanges de bonnes pratiques avec des tiers, discussion de problématiques complexes de management*

### **4. Quelle est la plus grande motivation à former (se former soi-même dans le cas des salariés, ou former ses salariés, dans le cas des entreprises) ?**

*Malheureusement, plusieurs salariés sont « poussés » à aller en formation par leur manager. C'est une pratique infructueuse car il convient principalement de **se préoccuper des sources de motivation** à entrer en formation.*

*Lorsque la motivation est là, le salarié exprime souvent le besoin de faire une pause avec le quotidien, prendre du recul ou encore apprendre de nouveaux outils, évoluer sur leur pratique de travail.*

## 5. Quel sont les plus grands freins ?

*Le plus grand frein lors de formations collectives reste le **sentiment de perdre de temps** car les salariés estiment ne pas avoir assez de temps pour gérer formation et travail et que cela **rajoute une pression au quotidien**. A titre plus personnel, certains salariés ont des **doutes sur les enjeux, la finalité de la formation**. Ils se demandent : « **Qu'est-ce que je vais y gagner ?** ».*

*Le vrai problème est que **le public qui en profite le plus n'est pas la cible** du législateur : les plus qualifiés. En effet, les personnes les moins qualifiés se sentent moins légitimes, **moins capables, ont moins d'informations, moins confiance et aussi moins accès à la Direction**. La vraie question à se poser est donc : **Comment rendre les formations plus accessibles à ce public ?***

## 6. La prise en charge d'actions de formation pour les entreprises de - de 50 salariés est limitée. Quel en est l'objectif selon vous ?

*Je ne trouve pas de réponse à cette question. La seule chose que je puisse dire est que la **politique de l'Etat est en effet critiquable** compte tenu du fait que les entreprises de moins de 50 salariés sont notamment celles qui ont le plus de difficultés à laisser aller ses salariés en formation.*

## 7. Quel est la meilleure méthode pour réussir à accompagner les salariés dans une démarche de formation ?

*Les salariés sont beaucoup plus enclins à intégrer une formation **lorsqu'ils sont accompagnés**, notamment en termes d'aspects administratifs et de financement.*

*Le CPF se veut **simpliste** car le financement a été rendu accessible. Néanmoins, **il n'est très souvent pas suffisant** et le candidat à la formation est **contraint de compléter le financement par d'autres moyens**. De plus, les formations proposées par le biais du CFP doivent être diplômantes et sont donc souvent longues.*

## 8. Le législateur met énormément l'accent sur le CPF. Est-il l'outil incontournable à utiliser aujourd'hui ?

***Oui, le CPF est super pour les formations courtes et pas chères. L'administratif est facilité et il peut également être utile pour des actions de formation certifiantes d'une semaine par exemple ou pour une VAE ou un Bilan de Compétences. Mais pas beaucoup de formations diplômantes sont éligibles au CFP. Je parle des formations d'un an, au sein d'un organisme privé par exemple... qui nécessitent un investissement important en temps et en budget. Le CPF en limite donc l'accès.***

**9. A votre avis, les salariés Français sont-ils assez mûrs pour prendre réellement la mesure de l'étendue offert par le CPF ?**

*Non. Même les salariés les plus qualifiés et informés ne pense pas à utiliser leur CPF et plusieurs raisons à cela : ils n'ont pas ouvert leur compte, le catalogue est complexe, le CPF n'est pas assez connu et pas très pratique. C'est un vrai changement de culture qui est demandé.*

*En réalité, il est utile pour ceux qui en ont le moins besoin : ceux qui ont déjà un réseau, une qualification, des recommandations... On en revient au problème d'accompagnement des personnes. Enfin, le « tout Internet » peut aussi retenir certains.*

**10. Quels peuvent être le rôle du service RH ou, s'il n'y en a pas, du Dirigeant dans tout cela ?**

*Il est en effet primordial de communiquer pour accompagner au mieux. Là est le vrai rôle des services RH et/ou de la Direction.*

*Le problème, et il est de taille dans les petites entreprises, est celui du temps. Sans service RH dédié, comment, avec toutes les tâches à réaliser, trouver le temps de présenter les dispositifs, réfléchir à la façon de penser de l'entreprise, tout en accompagnant, conseillant et écoutant chaque salarié ? Faire appel à un relais extérieur pour déléguer certaines taches peut être intéressant mais sera payant. Enfin, encore faut-il que les dirigeants de PME eux-mêmes aient les compétences pour le faire...*

*Néanmoins, si un service RH est présent, il peut être vraiment intéressant de se dégager de la place pour le faire. Il peut être recelé de belles opportunités et l'enjeu que l'entreprise peut en dégager sera fort.*

**11. Le terme de co-construction est de plus en plus employé pour parler du CPF. Avez-vous eu à traiter des actions co-construite avec le CPF ? Connaissez-vous des collègues qui y ont été confronté ? Selon votre expérience, y a-t-il beaucoup d'action de formation co-construite ?**

*Je n'ai jamais eu à traiter d'action de formation co-construite, excepté sur le volet bilan de compétences où le plan et de programme à réaliser était défini communément.*

*Je n'ai pas le sentiment qu'il y en a beaucoup.*

**12. Trouvez-vous les entreprises ouvertes à l'idée de travailler sur un projet co-construit ?**

*A mon sens, les entreprises sont ouvertes à l'idée mais ne sont pas suffisamment outillées. Elles ne savent pas comment procéder concrètement, notamment parce que cela ne fait pas partie de leur culture. En effet, la démarche demande de revoir ses schémas et un minimum de réflexion et d'échange : comment ? par quels moyens ? pour aller où ? avec quelles marges de manœuvre ?... Il serait utile, je pense, d'accompagner les entreprises en premier lieu sur ce volet.*

**13. Qu'est-ce qui pousse les salariés ou les entreprises, à s'engager dans une démarche de co-construction ?**

*C'est, malheureusement, des constats d'échecs qui, souvent, amènent le changement : blocages, difficultés, mal-être au travail, insatisfaction... tout ce qui peut tourner autour des risques psychosociaux dont veux se préserver l'employeur.*

*Une entreprise peut également être motivée à s'engager pour répondre à un besoin d'innovation et d'agilité qui peut passer par la formation de ses salariés et donc leur accompagnement.*

**14. Le but étant d'être dans un rapport gagnant-gagnant, pensez-vous que l'employeur doit, lui aussi, faire des efforts en termes d'adaptabilité ?**

*Pour que le salarié puisse utiliser ce qui lui est propre, pour répondre aux besoins de l'entreprise, c'est **indispensable**, notamment parce que le CPF est, par définition, personnel. A défaut, l'employeur se placerait en position d'opportunisme. L'employeur se doit de faire un vrai effort pour être dans un rapport gagnant-gagnant. Cela nécessite de vraie **situation de dialogue, de recherche et de confrontation constructive**.*

**15. Quels peuvent être, selon vous, les meilleurs arguments pour faire adhérer des salariés à une vision de co-construction ?**

*Être dans l'action, avoir des **propositions concrètes**, être **honnête/transparent** dans la démarche et les propositions.*

**16. Pouvez-vous identifier les point(s) commun(s) qu'ont les entreprises qui souhaitent ou ont innové en la matière ?**

Sans objet

**17. Quels changements va amener la crise sanitaire, à votre avis ?**

*J'ai une vision partagée. Le COVID a permis une réflexion sur **ce qui est essentiel**, sur les **besoins d'échanges et d'interaction**, les avantages du **travail d'équipe**... Le télétravail a d'ailleurs permis plus de liberté et de flexibilité et a démontré que le salarié était toujours aussi impliqué. Cependant, **la crise a distancié les gens** et je crains que certaines entreprises restent **focalisées sur les résultats** plus que sur le bien-être de leurs salariés. En 2008, personne de croyait à un retour « à la vie d'avant », et pourtant... Certaines entreprises pourront et voudront changer mais pas tous, et encore moins les plus grandes.*

<p><u>Personne interrogée</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nom : Rose KRAEMER</li> <li>Métier : Ancienne Conseillère FONGECIF, actuellement en formation en vue d'une reconversion</li> <li>Téléphone : 06 72 11 xx xx</li> </ul>	<p><u>Date</u> : 29 mars 2021</p> <p><u>Durée</u> : 17H30 à 18H30 - Zoom</p> <p><u>Contexte</u> : Contact d'une amie en Master 2 Ingénierie de la formation - Strasbourg</p>
---	--

### 1. Pouvez-vous vous présenter en quelques mots svp ?

*J'évolue dans le domaine de la formation depuis 2003 : assistante pédagogique dans une école de commerce (inscription, orientation, accompagnement de formation, projet étudiants, développement de compétences transversales...) puis Conseillère au FONGECIF Alsace Grand-Est pendant 5 ans (chargée d'information, conseil en évolution professionnel...). Suite à la suppression de FONGECIF fin 2019, j'ai été licenciée. Je suis actuellement en Master 2 Ingénierie de la formation.*

### 2. Quels types de personnes font appels à vos services (entreprise (quel type ?), salariés (quel type ?), chômeurs...) ?

*Entreprises : Majoritairement des grandes possédant un service RH et/ou un pôle formation, avec une politique/stratégie de formation. Il s'agissait de sites industriels, de banques...*

*Salariés : du privé, du public, des transfrontaliers...venaient se renseigner, faire le point. Tous les jours nous recevions beaucoup de monde en accueil physique immédiat.*

### 3. Quels sont les plus grands besoins exprimés ?

*Entreprises : Nous étions généralement démarchés par des cadres qui venaient prendre des informations pour les relayer ensuite en interne à travers des forums, des salons internes, auxquels les salariés assistaient sur leur temps de travail, afin de discuter, en toute confidentialité, sur leur projet d'évolution.*

*Salariés : Venaient principalement prendre des informations sur comment financer un projet de formation (maintien de la rémunération et paiement de la formation en question). Ils exprimaient surtout des besoins de reconversion et d'évolution.*

### 4. Quelle est la plus grande motivation à former (se former soi-même dans le cas des salariés, ou former ses salariés, dans le cas des entreprises) ?

*Entreprises : Je ne sais pas car je n'avais pas de contact direct avec elles pour des demandes de formations.*

*Salariés : Il s'agissait plutôt de démarches faites à titre personnel. Il arrivait que cela intervienne suite à des discussions entamées avec leur employeur qui les orientait vers un conseiller pour avoir un complément d'information afin qu'il puisse prendre du recul, affiner leur réflexion...*

## 5. Quel sont les plus grands freins ?

**1. La représentation des métiers :** beaucoup de salariés ont envie de se reconvertir mais sans connaître la réalité du terrain et les impacts que ce changement pourrait avoir sur leur vie (rythme de travail, pertes de salaire...).

**2. L'évolution dans l'entreprise :** Certains salariés veulent une formation pour évoluer tout en sachant qu'il n'y a pas de possibilité d'évolution dans leur entreprise. Cela crée un décalage du fait d'un manque d'objectifs probants. Nous ne faisons pas de co-construction tripartite (Fongecif/employeur/salarié).

**3. Le financement :** tout ne pouvait pas être financé. En effet, la prise en charge était conditionnée à plusieurs critères (âge, niveau de diplôme...). Il y avait beaucoup de refus.

## 6. La prise en charge d'actions de formation pour les entreprises de - de 50 salariés est limitée. Quel en est l'objectif selon vous ?

A ma connaissance, les prises en charges ont toujours été plafonnées (selon accord de branche, masse salariale...). Il y a toujours une collecte mais les financements sont plus limités pour les entreprises de plus de 50 salariés.

Mathématiquement, c'est inévitable car les fonds ne sont pas inépuisables ! Cependant, les fonds de la formation professionnelle ont été réduits d'année en année : nous constatons en 2019 une diminution de 60 % des fonds.

## 7. Le législateur met énormément l'accent sur le CPF. Est-il l'outil incontournable à utiliser aujourd'hui ?

Le CPF fait en effet parti du paysage des outils disponibles aujourd'hui et son accès est facilité.

Cependant, tout dépend du projet, de la trajectoire que l'on souhaite prendre ! Dans le cas d'une reconversion, le CPF de transition pro sera plus approprié mais il sera demandé au salarié de contribuer en liquidant son CPF. Dans le cas d'une évolution, un système comme l'AFEST peut être plus pertinent. D'autres solutions sont possibles.

## 8. A votre avis, les salariés Français sont-ils assez mûrs pour prendre réellement la mesure de l'étendue offert par le CPF ?

Lors sa sortie, la mise en place du CPF dans la tête des Français a été difficile. Pareil pour le DIF mais d'une autre manière. Aujourd'hui, le CPF est de plus en plus sollicité (60% des individus sont informés de son existence). Cependant, **les gens ont besoin d'information**. Le site du FONGECIF était arboré ainsi et mettait la priorité sur le conseil à travers le CEP notamment, dont les individus entendent de plus en plus parler.

**9. Quels peuvent être le rôle du service RH ou, s'il n'y en a pas, du Dirigeant dans tout cela ?**

*Informé, accompagner !! Le volet stratégique de l'entreprise est primordial. Préfère-t-elle faire évoluer les salariés à leur poste, recruter en externe ... ? En fonction de cela, il est important de recueillir la parole du salarié : quel est son projet ? a-t-il besoin d'une adaptation à son poste ? comment se sent-il ? a-t-il envie d'innover ? l'entreprise et/ou sa mission est-elle en accord avec ses valeurs ?... **Des échanges bienveillants du service RH, du dirigeant ou manager permettent de faire le pont entre la formation et les compétences à développer. Il faut du dialogue dans les projets et mettre l'accent sur les dispositifs existants.***

**Je pense que les RH ont l'œil pour déceler les blocages et recueillir les besoins.**

**10. Le terme de co-construction est de plus en plus employé pour parler du CPF.**

**Avez-vous eu à traiter des actions co-construites avec le CPF ? Connaissez-vous des collègues qui y ont été confrontés ? Selon votre expérience, y a-t-il beaucoup d'actions de formation co-construites aujourd'hui ?**

*Impossible à dire car je n'y jamais pas été confrontée.*

**11. Trouvez-vous les entreprises ouvertes à l'idée de travailler sur un projet co-construit ?**

*L'entreprise n'a pas la main sur le CPF ce qui entraîne nécessairement un besoin de co-construction. **Mon impression est que les entreprises veulent récupérer le CPF à leur compte. Et, vu la manne financière qu'il représente cela peut être profitable aussi au salarié. La co-construction doit résulter d'un lien étroit entre les conseils donnés et les envies du salarié. L'entreprise se doit donc d'avoir un rôle de sensibilisation pour donner envie.***

**12. Qu'est ce qui pousse les salariés ou les entreprises, à s'engager dans une démarche de co-construction ?**

*La co-construction est **la rencontre de deux projets**. Ainsi, tout dépend de la **stratégie de l'entreprise** : Si l'entreprise se place dans une optique d'obligation de formation, sans réel projet derrière, elle ne sera pas possible. Si, au contraire elle se place comme organisation apprenante, prends la mesure de l'évolution des métiers, favorise la promotion, le développement des compétences, se fait de sentir mieux au travail... elle **dégagera des enjeux RH importants**. Beaucoup de grandes entreprises ont déjà cerné les intérêts de la démarche.*

**13. Le but étant d'être dans un rapport gagnant-gagnant, pensez-vous que l'employeur doit, lui aussi, faire des efforts en termes d'adaptabilité ?**

***Tout est une question d'équilibre** : l'entreprise doit s'adapter, tout comme le salarié. **L'entreprise ne peut pas tout** : elle doit perdurer, se développer...**mais cela ne se peut se faire sans ses salariés !** Il est nécessaire que l'entreprise en prenne conscience. Ce n'est qu'en s'adaptant à la personnalité de ses salariés que les parties seront dans un rapport gagnant-*

*gagnant. L'entreprise se doit d'être à l'écoute et doit être prête à revoir son organisation si nécessaire. L'employeur et salarié ne peuvent évoluer dans un sens contraire.*

**14. Quels peuvent être, selon vous, les meilleurs arguments pour faire adhérer des salariés à une vision de co-construction ?**

*Comprendre la vision de l'entreprise, les possibilités d'évolution, pratiquer l'information redondante... Cela doit faire partie de la culture d'entreprise. Un premier pas peut être franchi avec l'entretien professionnel afin de recueillir le besoin en formation, savoir s'il s'agit d'une représentation mentale ou d'un vrai projet.*