

Daniel Géraud • Jean-Jacques Joubert

Réussir son projet d'évolution professionnelle

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Couverture : © Fotolia/AMATHIEU

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopies.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015
5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-074112-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction	5
---------------------	----------

PARTIE 1

LES MÉTIERS CHANGENT, PRÉPAREZ-VOUS !

Chapitre 1. Apparition et disparition des métiers	17
--	-----------

Les baby-boomers quittent le marché.....	18
Les grands mécanismes d'évolution.....	21
Les révolutions, les ruptures	30
Des métiers qui n'existent pas... encore.....	40

Chapitre 2. Des compétences à développer	47
---	-----------

Compétences et qualifications métiers	48
Essentielles <i>soft skills</i>	57

Chapitre 3. Votre analyse stratégique	67
--	-----------

Votre matrice d'évaluation	68
Les instruments de votre veille métier.....	69

PARTIE 2

FIXEZ VOTRE OBJECTIF !

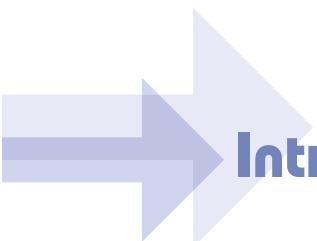
Chapitre 4. Comment s'orienter en continu	91
--	-----------

Considérer l'orientation comme un processus tout au long de la vie	92
Les concepts et les méthodes des professionnels	96
Développer votre compétence personnelle à vous orienter	102

Chapitre 5. Le conseil en évolution professionnelle	121
--	------------

Avez-vous besoin du CEP?.....	123
-------------------------------	-----

Mobiliser le CEP	133
Gérer son évolution par le numérique?	140
Chapitre 6. Une famille de dispositifs	147
Le bilan de compétences	148
L'entretien professionnel	155
PARTIE 3	
FORMEZ-VOUS !	
Chapitre 7. Se former tout au long de la vie	167
Les freins actuels à la formation.....	168
Le marché de la formation.....	170
Se former à distance : e-learning, MOOC	184
Chapitre 8. Le compte personnel de formation	189
Du DIF au CPF	190
Votre compte en ligne	192
Les formations éligibles	204
Comment mobiliser vos droits ?	209
Chapitre 9. Une constellation de dispositifs	227
La formation hors temps de travail	228
Les congés individuels de formation	232
Les aides individuelles	241
Conclusion	247
Les sigles, les acronymes de l'orientation et de la formation	249
Bibliographie et webographie	251



Introduction

La mobilité professionnelle des salariés constitue aujourd’hui une réalité incontournable. L’Insee estime que sur une période de 5 ans, 30 % des actifs changent de métier et que, chaque année, près d’un salarié sur 5 (19 %) change d’entreprise ou de poste. Les cadres, eux, bougent un peu plus que les autres (22 %). Par ailleurs, la reprise d’un emploi après une période de chômage se traduit plus d’une fois sur trois par un changement de profession.

Les enjeux pour chacun d’entre nous sont donc vitaux : passer d’une mobilité subie à une mobilité choisie ou contrôlée, anticiper les évolutions économiques, réaliser nos objectifs personnels, maintenir notre employabilité.

Poussés par une vague de transformations que nous présentons dans la première partie de cet ouvrage, les métiers naissent, disparaissent, se transforment. Modifications des modes de production, innovations technologiques, robotisation, numérisation, transition démographique, préoccupations environnementales constituent autant de moteurs qui sous-tendent cette transformation des métiers.

Si nous formulons ici une forme d’urgence pour chacun à s’en préoccuper, c’est que ce mouvement mérite d’être observé au travers de deux caractéristiques.

► Le rythme des changements n'a jamais été aussi soutenu

Ainsi que le soulignent Andrew McAfee et Erik Brynjolfsson dans leur dernier ouvrage *The Second Machine Age*, l'histoire de l'humanité n'a connu, durant des milliers d'années, que des progrès peu significatifs. Si l'on peut considérer que le chien fut domestiqué autour de 14 000 avant JC, 8 000 ans s'écoulèrent avant qu'on ne fit de même avec le cheval. L'événement qui provoqua une rupture majeure et qui, selon les auteurs, fit bondir la courbe du progrès de l'humanité, ne se produisit qu'il y a un peu plus de 200 ans, avec l'arrivée de la machine à vapeur qui ouvrit grand les portes de la révolution industrielle.

Aujourd'hui, une nouvelle révolution est entamée. Mais la nature même des évolutions portées par le développement de l'informatique, l'invasion du numérique, le bouleversement des moyens de communication, font que le temps s'en trouve comme compressé. Là où il n'y a encore pas si longtemps les changements s'appréciaient sur des dizaines d'années, l'unité d'échelle n'est aujourd'hui que de quelques années.

Chacun devra avoir cet élément en tête au moment de considérer les questions de son évolution professionnelle, de son orientation, de sa formation qui sont au cœur de cet ouvrage. Le *Department of Labor* des États-Unis, l'équivalent de notre ministère du Travail, déclarait récemment : «65 % des écoliers d'aujourd'hui pratiqueront, une fois diplômés, des métiers qui n'ont même pas encore été inventés».

► Tout le monde est concerné

«Tout le monde est dans le collimateur car c'est une révolution industrielle multidimensionnelle»

Charles-Edouard Bouée, PDG de Roland Berger Strategy Consultants, auteur de *Confucius et les automates*.

Lors de la première révolution industrielle, la machine est venue soulager l'homme de travaux physiques pénibles et répétitifs. Aujourd'hui, ce sont aussi des travaux intellectuels qui peuvent être pris en charge par des machines. Les robots nous surprennent. Ils sont capables d'intervenir dans tous les secteurs : logistique, transport, agriculture, santé, service à la personne, éducation, sécurité. Des métiers nouveaux, mais aussi de nouvelles manières d'aborder les métiers traditionnels, émergent.

Parmi les moteurs qui poussent à ces transformations, les innovations technologiques ne sont pas les seules. Il convient d'y ajouter des enjeux sociétaux. Citons-en deux majeurs :

- les préoccupations environnementales matérialisées par la loi sur la transition écologique ;
- les besoins et les effets générés par l'allongement de la durée de la vie et le vieillissement de la population.

On parle beaucoup de compétences numériques. En mars 2014, Neelie Kroes, vice-présidente de la commission européenne chargée de la stratégie numérique, compare l'absence de compétences numériques à une nouvelle forme d'illettrisme. Mais les entreprises auront besoin d'autres compétences transversales pour leur développement : informatique, e-commerce, marketing, communication.

Face à ces transformations des métiers et des emplois, l'enjeu sera celui des compétences que chacun devra entretenir, acquérir, développer.

Vous devrez exercer des métiers très différents tout au long de votre vie. Les carrières ne sont plus linéaires. Il faudra donc vous poser régulièrement la question de votre orientation professionnelle. Les moments de transition (perte d'emploi, déménagement, nouvelle période de la vie familiale ou reconversion) sont propices à cette réflexion. Mais vous devrez la mener aussi au cours même d'un emploi, qu'il soit précaire ou non. Votre CDI est-il aussi stable que

vous l'espérez? Pourriez-vous être mieux rémunéré? Vos capacités sont-elles pleinement mobilisées? Respectez-vous vos valeurs dans ce job? Quel est l'impact à moyen terme de la révolution technologique dans votre domaine? Votre activité est-elle susceptible d'être automatisée?

Le problème n'est donc plus de choisir en début de carrière mais de savoir tout au long de la vie réaliser les ajustements ou les changements de cap nécessaires dans un tiraillement permanent entre vos aspirations, vos intérêts, vos capacités d'une part et les transformations du monde du travail d'autre part.

Nous sommes passés de l'ère du «quoi choisir» à l'ère du «comment choisir». Il convient de considérer la question de votre orientation comme un processus à vivre en continu, de vous installer dans une veille permanente afin de pouvoir anticiper, vous adapter et réellement devenir le pilote de votre évolution professionnelle.

C'est l'ambition que nous vous proposons dans la deuxième partie de cet ouvrage.

Depuis 2009, le principe de l'«orientation tout au long de la vie» est inscrit dans la loi. La réforme de la formation professionnelle du 5 mars 2014, le déploiement du Conseil en Évolution Professionnelle et du Compte Personnel de Formation constituent une partie des leviers qui seront exposés.

Pour vous remettre toutes les clés nécessaires à la conduite de vos projets professionnels, nous vous inviterons à adopter une perspective résolument optimiste. Pour réussir vos choix professionnels, vous aurez besoin de créativité, de centration sur soi, d'ouverture au monde et d'une méthode solide dopée par un grain d'utopie.

Nous mettrons à votre disposition les concepts et les méthodes des professionnels de l'accompagnement et de l'orientation. Vous pourrez ainsi devenir acteur de votre évolution et collaborer avec eux encore plus efficacement.

Avec le Conseil en Évolution Professionnelle, chacun d'entre nous va pouvoir bénéficier à sa demande d'un temps de réflexion avec un professionnel pour analyser son parcours, accéder à une information individualisée sur les métiers et les formations, élaborer une stratégie avant de construire un plan d'actions pour mettre en œuvre son projet. Le CEP va ainsi développer une culture commune de l'anticipation de notre évolution professionnelle. Nous rappellerons l'intérêt de dispositifs qui ont fait leurs preuves comme le bilan de compétences.

Enfin, c'est dans votre poste actuel et dans votre entreprise que se joue une part significative de votre avenir. Vous devrez donc exploiter au mieux dans une logique gagnant-gagnant les rencontres dites «entretiens professionnels» avec votre manager.

Gérer votre évolution professionnelle ne signifie pas nécessairement que vous devrez passer par un «stage». Nous sommes nombreux à avoir évolué autour d'une compétence de base ou en utilisant le principe du transfert dans un secteur nouveau. Il est admis aujourd'hui (même par les pédagogues!) que la majorité de notre développement au travail se réalise de manière informelle. L'échange entre collègues, la consultation de tutoriels, les réseaux sociaux nous permettent de faire évoluer notre compétence et notre efficacité.

La formation reste cependant un levier essentiel pour réussir une reconversion, changer de niveau de qualification, suivre les évolutions réglementaires et techniques dans son métier.

La récente loi installe une nouvelle vision et vous reconnaît une réelle autonomie : vous pouvez devenir acteur de vos choix, vous êtes «titulaire» d'un compte. Nous vous proposerons les clés de lecture pour comprendre les stratégies des différents acteurs d'un système complexe.

Le principe de «formation tout au long de la vie» vous invite à entretenir votre capital de compétences, à l'adapter, à progresser en

niveau de qualification. Vous êtes technicien? Et si vous deveniez technicien supérieur ou ingénieur?

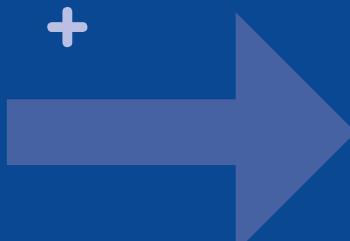
Nous vous aiderons à décoder le marché de la formation, les politiques définies par les décideurs (Conseils régionaux et partenaires sociaux en tête). Vous serez ainsi plus efficace pour réussir votre positionnement sur un stage et vous saurez convaincre un organisme de vous financer.

Du côté des façons de se former, une profonde mutation est engagée. C'est ainsi que la plupart des entreprises ont déjà recours à l'*e-learning* et que les *Massive Open Online Courses* (MOOC) se développent et proposent déjà des opportunités passionnantes.

Les possibilités de recours à la formation sont profondément rénovées à travers le Compte Personnel de Formation qui se base sur un droit quasi universel auquel est associé un financement dédié. Que vous soyez salarié ou non, nous vous indiquerons toutes les possibilités de mobilisation de ce nouveau dispositif appelé à devenir le support majeur de votre stratégie.

Tous les éléments de méthode rassemblés dans cet ouvrage vont vous permettre de construire votre démarche personnelle d'évolution professionnelle le plus efficacement possible, quel que soit votre secteur d'activité, votre métier ou votre situation actuelle. Alors réalisez vos objectifs personnels, qu'il s'agisse d'anticiper une rupture, de sécuriser une position instable, d'accéder à un métier rêvé ou tout simplement de continuer à exercer votre métier de la manière la plus intéressante possible.

Les métiers changent, préparez- vous !



Sommaire

Chapitre 1	Apparition et disparition des métiers	17
Chapitre 2	Des compétences à développer	47
Chapitre 3	Votre analyse stratégique	67

Beaucoup s'accordent à dire que nous sommes entrés dans une ère de bouleversements majeurs dans le monde. Les progrès des sciences et des techniques viennent titiller les valeurs philosophiques, spirituelles ou religieuses et sont susceptibles de remettre en cause les modèles économiques que nous connaissons. Chaque jour nous apporte des preuves de la portée et de l'accélération de ces changements. Mais il ne s'agit plus maintenant du dernier robot mixeur qui va révolutionner la vie de la ménagère. Non, on parle aujourd'hui par exemple de programmes de recherches visant à allonger la vie dans des proportions considérables. Ainsi, l'astrophysicien Stephen Hawking lançait récemment une alerte contre le risque présenté par le développement de l'intelligence artificielle et déclarait ainsi lors d'un entretien avec la BBC : «Les formes primitives d'intelligence artificielle que nous avons déjà vues sont montrées très utiles. Mais je pense que le développement d'une intelligence artificielle complète pourrait mettre fin à la race humaine».

Nous allons nous intéresser plus particulièrement aux effets que ces transformations induisent dans la sphère du travail. Nous le réaffirmerons tout au long de cet ouvrage, porter un regard sur son orientation professionnelle et être en veille pour réussir son évolution de carrière nécessite d'être en prise avec le monde et ses transformations.

Ainsi, si mon métier d'aujourd'hui ou celui que je projette d'exercer demain peuvent d'ici quelques années être confiés à un robot, mieux vaut l'anticiper dès maintenant.

► Un mouvement qui s'accélère

Les métiers n'ont jamais cessé de naître et de disparaître, de se transformer et de se réorganiser. Jusqu'à présent, ces changements s'étaient souvent sur plusieurs dizaines d'années. De fait, des générations entières du siècle dernier ont connu des vies professionnelles relativement stables, dans l'exercice de métiers parfois uniques et pour lesquels les nécessaires évolutions n'imposaient pas d'efforts

d'adaptation violents ou spectaculaires. Même le rythme de la diffusion de l'informatique, vécue comme un changement important dans l'entreprise mais aussi au sein des foyers, se mesure sur une échelle dont l'unité est encore le quart de siècle. Le célèbre Macintosh présenté par Apple en 1984 est l'héritier d'une technologie marquée 25 ans plus tôt par la sortie en 1960 des gros ordinateurs IBM 360. Depuis quelques années, nous sommes entrés dans une ère nouvelle, où nous ne parlons plus d'évolution mais de révolution, de rupture, qui de plus s'accomplit sur un tempo considérablement accéléré. Oubliez le quart de siècle. Regardez autour de vous à deux, trois, cinq ans en arrière. Une lame de fond pousse tout devant elle : la transformation numérique.

Cette idée selon laquelle le rythme des transformations à venir sera sans précédent est poussée à l'extrême par Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee. Reprenant les travaux de l'anthropologue Ian Morris, ils développent l'idée que pendant des milliers d'années, l'humanité n'a connu que des avancées très lentes et progressives, presque invisibles. Bien sûr il y eut la domestication de l'animal, le développement de l'agriculture, l'émergence de philosophies, des religions. Au regard des études menées par Morris pour tenter de quantifier ce qu'il appelle le développement social, tout cela fut insignifiant comparé à ce qui se produisit il y a environ deux cents ans : l'invention et le développement de la machine à vapeur, moteur essentiel de la révolution industrielle. Selon Brynjolfsson et McAfee, avec la transformation numérique, l'humanité est en passe de connaître, deux siècles plus tard, un bouleversement aussi radical que la révolution industrielle. Nous sommes entrés dans ce qu'ils appellent «le deuxième âge du machinisme».

► Un mouvement qui concerne tout le monde

La révolution que nous sommes en train de vivre n'est pas seulement caractérisée par l'accélération du rythme des transformations.

Elle a aussi la particularité de concerner une palette de professions considérablement élargie. Tout le monde sera concerné. La première révolution industrielle avait ouvert l'ère de la machine, venue décharger la main de l'homme de travaux pénibles et répétitifs. Le progrès que ces changements apportaient s'est accompagné d'une inquiétude de voir des catégories d'emplois disparaître au profit des machines, même si certaines théories défendaient l'idée que d'autres emplois émergeraient pour les fabriquer et les entretenir. Les activités intellectuelles n'étaient pas visées par ces bouleversements.

Plus tard, un autre mouvement lié à la mondialisation s'est fait jour : la délocalisation d'un grand nombre d'emplois. On a donc commencé à observer les emplois et les métiers à travers ce nouveau filtre : sont-ils délocalisables ? La question reste d'actualité. La nouveauté est que des emplois considérés comme à l'abri de la menace des délocalisations, les emplois de service par exemple, ne sont pas pour autant à l'abri de profondes transformations, voire d'un risque de disparition.

Nous le verrons dans l'ouvrage, la révolution qui a débuté est à l'image d'un cocktail explosif dont les ingrédients sont les suivants :

- développement informatique, Big Data, Internet des objets ;
- développement des robots, qui sortent des usines pour entrer dans nos maisons ;
- développement de l'intelligence artificielle, avec des machines qui pensent et qui parlent.

De ce fait, cette révolution ne touchera pas seulement des activités manuelles ou peu qualifiées, mais aussi des activités intellectuelles dès lors qu'elles sont répétitives. De même, des emplois qu'on ne peut, par nature, envisager de déplacer dans un pays où les coûts seraient plus bas, sont susceptibles d'être remplacés par des robots.

Apparition et disparition des métiers

- ➔ Les baby-boomers quittent le marché
- ➔ Les grands mécanismes d'évolution
- ➔ Les révolutions, les ruptures
- ➔ Des métiers qui n'existent pas... encore

Les baby-boomers quittent le marché

Avant de nous intéresser de plus près aux changements qui devraient traverser notre société et à leurs impacts sur le contenu des métiers, il nous faut pointer ici une donnée d'ordre quantitatif qui devrait colorer fortement le contexte dans lequel se situeront les bouleversements que nous nous proposons de dépeindre.

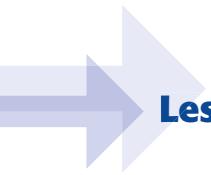
Nous nous référons pour cela à l'étude prospective que pilote le Commissariat général à la stratégie et à la prospective en partenariat avec la Dares depuis les années 1990. Le dernier exercice fait apparaître, selon les trois scénarios envisagés, un nombre de postes à pourvoir compris entre 735 000 et 830 000 par an d'ici 2022. Environ 80 % de ces postes correspondraient à des départs à la retraite, les reste étant des créations d'emplois. Ce phénomène est lié aux nombreux départs en fin de carrière des générations du baby-boom.

Nous avons choisi de nous en tenir au scénario central et de vous restituer une synthèse, présentant des tendances qui resteront lourdes malgré l'incertitude introduite par l'éventualité de changements macroéconomiques possibles.

Tableau 1.1 – Métiers qui offriraient le plus de postes à pourvoir entre 2012 et 2022

Secteurs / Professions	Métiers	Créations	Départs en retraite	Commentaires
Métiers de soins et d'aide aux personnes fragiles	Aides à domicile	160 000	160 000	Besoins engendrés par le vieillissement de la population dans un contexte de baisse du nombre de médecins.
	Aides-soignants	100 000	130 000	Réduction des possibilités de prise en charge par les familles.
	Infirmiers	90 000	125 000	Fragmentation des structures familiales.
				Développement de la médecine ambulatoire et maintien à domicile.
Cadres	Assistanates maternelles	45 000	125 000	Le taux d'équipement d'accueil des jeunes enfants reste bas en France.
	Cadres des services administratifs, comptables et financiers	95 000	150 000	La croissance des métiers de cadres serait presque deux fois plus forte que celle de l'ensemble des métiers.
	Cadres commerciaux et technico-commerciaux	80 000	125 000	
	Cadres de la banque et des assurances	50 000		
	Cadres de la fonction publique	40 000	125 000	

Secteurs / Professions	Métiers	Créations	Départs en retraite	Commentaires
Ingenieurs industrie, informatique et R & D	Ingénieurs de l'informatique et télécommunications Personnels d'études et de recherche	90 000 85 000	50 000 70 000	NOMBREUSES créations d'emploi, portées par le développement des nouvelles technologies.
Professions intermédiaires	Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie Professions paramédicales Techniciens des services administratifs comptables et financiers	45 000 62 000 80 000		
Des métiers où les créations d'emplois seront moins nombreuses mais les départs en retraite relativement importants	Techniciens et AM de la maintenance Agents d'entretien Enseignants Conducteurs de véhicules Employés administratifs de la fonction publique	40 000 12 000 50 000 210 000 - 50 000	100 000 375 000 250 000 210 000 262 000	Importants volumes de créations nettes d'emploi. Des opportunités d'emploi pour des personnes peu diplômées. Des départs en retraite nombreux mais des contraintes budgétaires qui pourraient entraîner la perte de 50 000 emplois.
	Ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment Maîtrise des magasins et intermédiaires du commerce	25 000 45 000	130 000 150 000	



Les grands mécanismes d'évolution

► Transition écologique

Lorsque l'on parle de transition écologique, tout le monde s'accorde pour reconnaître que ces préoccupations de notre société seront à coup sûr sources de transformations dans nos vies, nos habitudes mais aussi nos métiers. Notre objectif est de vous aider à identifier en quoi ces évolutions pourraient être des leviers de votre évolution professionnelle.

Le site gouvernement.fr présente la transition écologique ainsi :

- consommer mieux en économisant l'énergie (moins de carburants fossiles, moins de transport, plus de confort thermique, plus d'efficacité dans l'industrie) ;
- produire autrement en préservant l'environnement (plus de ressources locales, des énergies renouvelables, moins de déchets) ;
- faire progresser la société grâce à des projets mobilisateurs (projets coopératifs de production d'énergie, services innovants) ;
- créer des emplois dans des métiers d'avenir et dans le bâtiment.

Le projet de loi fixe quelques grands objectifs pour le pays :

- les émissions de gaz à effet de serre devront diminuer de 40 % d'ici 2030 et être divisées par quatre à l'horizon 2050 ;
- la consommation énergétique devra être réduite de moitié en 2050 ;
- la part des énergies renouvelables devra atteindre 32 % en 2030.

Afin d'atteindre ces objectifs, le texte décline un certain nombre de mesures et d'axes de progrès. Nous en reprenons ici quatre majeurs qui laissent facilement entrevoir les transformations et les évolutions des métiers qu'ils peuvent susciter.

➤ Rénover les bâtiments pour économiser l'énergie

En ce qui concerne les bâtiments publics, les nouvelles constructions devront répondre à des normes de haute performance énergétique et chaque fois que possible, grâce à la mise en œuvre d'énergies renouvelables, produire au moins autant d'énergie qu'ils en consomment.

Les habitations des ménages sont aussi ciblées. D'ici 2017, l'objectif est de réaliser 500 000 rénovations par an. Les travaux d'isolation par l'extérieur seront favorisés.

Ces travaux viseront à faire baisser les factures et pourraient contribuer à la création de 75 000 emplois dans le bâtiment.

Une autre action consistera à remplacer d'ici 2021 les 35 millions de compteurs électriques par des compteurs « Linky », dits intelligents. L'annonce a été faite que cela pourrait créer 10 000 emplois.

EXEMPLE

Le bâtiment, avec la réglementation thermique 2012, est un exemple de secteur touché par la transition écologique.

Cette réglementation a un fort impact sur toutes les professions du secteur, des architectes, concepteurs, bureaux d'études jusqu'aux métiers impliqués dans la réalisation de la construction. La palette des évolutions de ces métiers est large : connaissance de matériaux nouveaux, mise en œuvre de nouveaux contrôles (étanchéité à l'air par exemple), de nouveaux dispositifs (automates pour contrôler l'éclairage ou le chauffage), utilisation de nouveaux outils (caméra thermique), emploi d'énergies renouvelables souvent associées, dans des solutions mixtes, aux énergies traditionnelles, techniques d'isolation par l'extérieur, coordination des chantiers repensée. Le respect de ces nouvelles règles implique l'obtention de labels par les entreprises, qui pour les obtenir devront se plier à des exigences de formation de leurs personnels.

➤ Développer des transports propres

Une centaine de projets touchant au transport ferroviaire, fluvial, urbain (par exemple le développement des bus à haut niveau de service – les BHNS) sont subventionnés.

Par ailleurs, des mesures sont prévues pour poursuivre le développement de la voiture propre. Cela passe par l'installation de sept millions de bornes de recharge électriques d'ici 2030. Les espaces collectifs seront concernés – espaces de stationnement, parkings de supermarchés... Les particuliers seront incités par des avantages fiscaux à l'installation de bornes de recharge individuelles.

De plus, l'achat d'un véhicule propre pour remplacer votre vieux diésel polluant sera accompagné d'une prime. L'État et ses établissements publics devront aussi faire en sorte que leurs parcs automobiles comptent au moins 50 % de véhicules propres.

➤ Développer les énergies renouvelables

De nombreuses filières industrielles sont concernées par ce projet qui vise à valoriser toutes les ressources. Sans vouloir les citer toutes, on retiendra notamment les énergies tirées du solaire, de l'éolien, de l'hydraulique, des marées, les biocarburants, la biomasse, la géothermie.

➤ Lutter contre les gaspillages et promouvoir l'économie circulaire

Il s'agit, par exemple, de lutter contre le gaspillage alimentaire dans toutes les structures de restauration collective, de réduire les quantités de déchets que notre société produit chaque jour : les ménages comme les entreprises, en particulier dans le secteur du BTP.

Il s'agit également de progresser dans l'organisation du recyclage de ces déchets. Ainsi, en 2020, 70 % des déchets produits par le BTP devront être recyclés.

► Tertiarisation et polarisation

Depuis 30 ans, deux phénomènes ont pu être observés qui ont marqué les transformations des métiers et des emplois : la tertiarisation des emplois et la polarisation des qualifications. Les études prédictives s'attendent à ce que cette tendance se prolonge dans les dix années qui viennent.

La tertiarisation des emplois est le contrepoint d'un phénomène dont tous les médias ont parlé encore récemment : la désindustrialisation de la France. Or cette tendance n'est pas récente et la France n'est pas le seul pays concerné. Un parallèle pourrait ainsi être fait avec les États-Unis où l'on observe une courbe similaire. Selon la Banque mondiale, la part de l'industrie dans le PIB en France est passée de 35 % en 1970 à 19 % en 2010.

En France, 600 000 emplois industriels sur 4 000 000 ont disparu en 25 ans, soit une diminution de 15 % (Dares). Aujourd'hui les métiers industriels ne représentent plus que 13 % des emplois, contre 18 % dans les années 1980.

Si l'on parle de tertiarisation, c'est que parallèlement à cette diminution massive des emplois industriels, nous assistons sur la même période à une forte augmentation des emplois dans les secteurs du commerce, de l'administration publique, de l'éducation, du transport, des services, de la santé, de l'action sociale, culturelle et sportive.

Tableau 1.2 – Evolution de l'emploi des métiers du tertiaire par domaine professionnel et catégorie socioprofessionnelle entre 1984 et 2009

En milliers

Source : enquêtes Emploi, Insee ; traitement Dares.

Alors qu'au début des années 1980 les métiers du tertiaire représentaient 65 % des emplois, cette part est aujourd'hui de 76 % et concerne 19,5 millions de personnes.

Cette tertiarisation des emplois s'est accompagnée d'une autre tendance qui, elle aussi est annoncée comme devant se poursuivre dans les dix années qui viennent et que l'on appelle la polarisation des qualifications. Cette expression désigne une répartition des emplois qui tendrait à s'étirer entre deux pôles : d'un côté les emplois les plus qualifiés, en constante augmentation, de l'autre le maintien d'une masse non négligeable d'emplois peu qualifiés. Ainsi, les métiers «du milieu», les ouvriers et les employés qualifiés, subissent une diminution significative.

Tableau 1.3 – Répartition et projection de l'emploi par niveau de qualification

en %

Niveau de qualification	1990	2000	2010	2020
Indépendant	12,2	8,8	8,1	7,8
Ouvrier ou employé peu qualifié	18,3	18,7	17,7	17,7
Ouvrier ou employé qualifié	39,3	38,1	35,1	33,9
Profession intermédiaire	16,2	18,1	19,6	20,2
Cadre	14,0	16,4	19,4	20,4
Ensemble	100	100	100	100

Source : Insee, enquêtes Emploi 1990 à 2010; Dares, séries rétropolées 1990 à 2002; projections CAS – Dares.

Le tableau ci-dessus montre que la part des cadres et des professions intermédiaires pourrait passer en 2020 à 40,6 % des emplois. Nous l'avons déjà noté, cette donnée ne peut pas être considérée de manière isolée. Elle est intimement imbriquée avec d'autres leviers de transformation. Les innovations technologiques, les changements touchant l'organisation, le management ont conduit à recruter des

salariés de plus en plus diplômés. Et ce mouvement va se poursuivre. Dans les années 1980, la part des salariés titulaires d'un diplôme égal ou supérieur à bac +3 était de 6 %. Elle est aujourd'hui de 16 %. La moitié des salariés ayant achevé leur formation initiale sont aujourd'hui titulaires d'un baccalauréat ou d'un brevet professionnel. Ils étaient à peine un quart il y a trente ans.

Du côté des métiers peu qualifiés, leur maintien devrait continuer à être soutenu par le développement des emplois de services : aides à domicile, assistantes maternelles, employés de l'hôtellerie-restauration. Avec une augmentation de plus de 900 000 emplois en vingt-cinq ans, ils ont fortement contribué au développement du secteur tertiaire.

► Vieillissement de la population

Jusqu'à encore récemment, le vieillissement de la population a principalement été considéré sous l'angle de l'allongement de l'espérance de vie. En effet, en dix ans, selon l'INSEE, l'espérance de vie à partir de 60 ans est passée de 21,5 ans à 23,2 ans pour les hommes et de 26,5 ans à 27,7 ans pour les femmes. Or cette donnée ne serait pas suffisante, dans le cadre de cet ouvrage, à nous faire considérer l'allongement de la durée de la vie comme un moteur majeur des transformations de notre société susceptibles d'infléchir de façon significative le paysage des emplois et des métiers. Par contre, les effets induits par le vieillissement de la population prennent une toute autre ampleur lorsqu'on prend en compte deux autres données.

Tout d'abord, il convient de noter que si nous vivons certes de plus en plus vieux, cela ne veut pas dire que restons plus longtemps en bonne santé. L'espérance de vie s'allonge, mais l'espérance de vie en bonne santé affiche plutôt une tendance à la baisse. Ainsi, selon une étude publiée dans le magazine *Science et Vie* de juin 2013, la part de vie qu'une femme qui naît aujourd'hui peut espérer passer

en bonne santé est de 74 % alors qu'elle était de 77 % en 2004. On imagine aisément les conséquences qu'une telle tendance, si elle devait se confirmer, aurait sur notre économie pour financer la prise en charge de la dépendance des personnes âgées. Au-delà de ces enjeux financiers, c'est un ensemble d'innovations que notre société devra produire, sociales, technologiques, organisationnelles pour répondre aux besoins d'une partie de la population qui va croître dans des proportions et à un rythme sans précédent.

C'est en effet le deuxième élément à prendre en compte : l'accroissement majeur du nombre des séniors, dû à l'entrée dans cette catégorie de la génération des baby-boomers.

En 2005, un Français sur cinq était âgé de plus de 60 ans. On estime que la proportion sera de un sur trois en 2035.

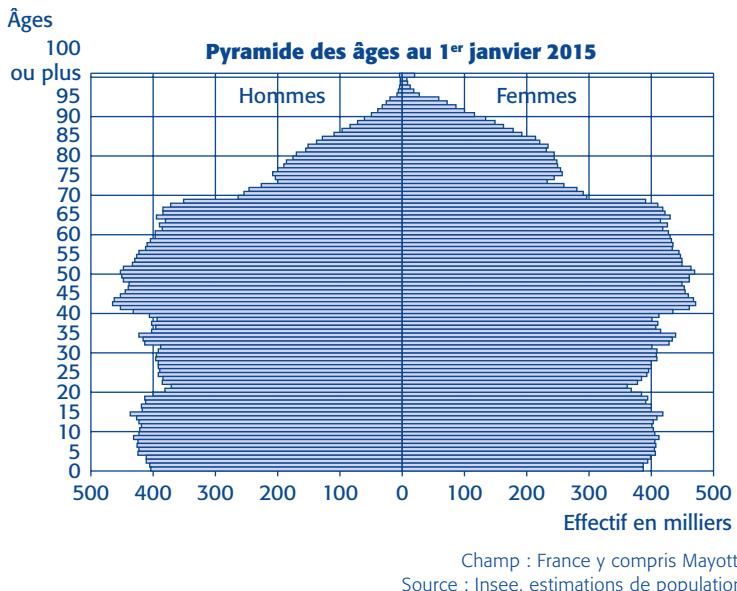


Figure 1.1 – Pyramide des âges de la France au 1^{er} janvier 2015

Cette augmentation massive du nombre des séniors, qui devrait connaître une hausse de 80 %, va constituer un enjeu stratégique pour notre société. Certains économistes y voient la promesse d'un marché potentiel énorme qui pourrait même impulser un effet de levier bénéfique à l'économie toute entière. Dans un scénario de 2012, la Commission européenne estime à 3,7 points de pourcentage de PIB l'accroissement des dépenses liées au vieillissement. Une enquête du Crédoc de 2010 prévoit que dès 2015 les séniors assureront plus de la moitié des dépenses de consommation dans les différents secteurs : 64 % pour la santé, 60 % pour l'alimentation, 58 % pour l'équipement, 57 % pour les loisirs et 56 % pour les dépenses d'assurance.

Tous les secteurs seront touchés. Toutes les entreprises, grandes et petites, privées ou publiques devront s'emparer du sujet pour adapter leur offre et anticiper les besoins de produits et de services qui vont émerger de cette nouvelle économie des séniors, à laquelle on a donné le nom de Silver Économie.

Tableau 1.4 – Vieillissement de la population et évolution de métiers et secteurs

Auxiliaire de vie	C'est sans doute celui auquel on pense en premier. Ces professionnels seront effectivement très recherchés. Ils devront évoluer avec l'avancée des nouvelles technologies. L'échange d'informations nécessaires entre les différents acteurs qui se reliaient autour d'une personne dépendante se fera sans doute sur des outils de type tablettes en lieu et place du bon vieux cahier de liaison.
Les concepteurs de logement	Avec la tendance croissante du maintien à domicile, ils devront penser les bâtiments dans cette perspective. Là aussi nous devrions voir fleurir les innovations liées à la domotique : capteurs en tout genre capables de lancer une alerte, revêtement de sols susceptible de détecter une chute...
Le commerce de grande distribution	On pourrait voir arriver dans nos supers marchés des rayons entiers regroupant des produits adaptés aux séniors.

L'industrie agro-alimentaire	Elle devra développer des recettes, des plats préparés qui devront rester agréables sans nécessiter une longue mastération. Des portions pour une personne avec des emballages faciles à ouvrir tout en restant sécuritaires.
Les métiers du design et de la création	Ils devront introduire dans leur processus créatif l'adaptation aux besoins des séniors : objets de la vie quotidienne, mobilier, vêtements... Au Japon, on trouve déjà des pantalons qui assurent une protection du col du fémur, ou encore des pulls faciles à enfiler.

Les révolutions, les ruptures

Nous considérons que les changements que nous avons abordés jusqu'ici sont plutôt des facteurs d'évolution de nos sociétés. Lorsque l'on examine les bouleversements engendrés par le développement du numérique, nous sommes face à des technologies de rupture. Le terme de révolution numérique est souvent employé. Nous avons déjà cité le point de vue proposé par Brynjolfsson et McAfee, pour qui le numérique nous a fait rentrer dans «le deuxième âge du machinisme». D'autres, comme Jeremy Rifkin, parlent de troisième révolution industrielle. Pour Gilles Babinet, «... notre civilisation se trouve à l'aube d'une révolution de l'innovation d'une ampleur unique, qui restera dans l'Histoire comme un changement de paradigme majeur pour l'humanité. L'avènement d'une économie de la connaissance, qui est aussi une économie du numérique, va bouleverser plus profondément et durablement la société que ne l'ont fait la révolution néolithique ou les deux révolutions industrielles.» (Babinet, 2014).

Accordons-nous à dire que le mouvement est pour le moins violent et rapide. Il ne touche pas que la seule entreprise. Le numérique est rentré dans nos vies quotidiennes de façon brutale et soudaine et

nous avons déjà en partie gommé le souvenir de la vie d'avant. Vous souvenez-vous de ce que faisaient nos adolescents avant de se faire greffer un smartphone au creux de la main?

Notre intention n'est pas de nous livrer ici à une description qui se voudrait exhaustive des transformations engendrées par l'irruption du numérique dans nos sociétés. Notre démarche est plutôt pédagogique et nous souhaitons illustrer, par quelques exemples, le caractère de rupture de ces transformations afin de nourrir et de stimuler la réflexion que nous invitons chacun à mener en termes d'évolution professionnelle.

► Automatisation et robotisation

Les mouvements liés à l'automatisation ne sont pas récents. Depuis plusieurs dizaines d'années déjà, les métiers manuels peu qualifiés et, plus particulièrement, du secteur industriel sont la cible des vagues d'automatisation qui se sont succédé. Les gains de productivité engendrés depuis 1980 ont été de très loin la première cause de réduction des emplois industriels. Aujourd'hui la menace continue de peser sur ces métiers, identifiés depuis longtemps comme pouvant être automatisés.

Ce qui est nouveau, c'est qu'avec le développement du digital, ces métiers ne sont plus les seuls à être concernés par l'automatisation. Des métiers qualifiés, y compris parmi ceux considérés habituellement comme «intellectuels» mais au contenu majoritairement constitué de tâches répétitives, sont maintenant visés par l'automatisation. Selon le cabinet Roland Berger, «ce qui rend une tâche automatisable à l'heure du digital, c'est avant tout son caractère répétitif, qu'elle soit manuelle ou intellectuelle».

Ainsi des métiers tels que comptable, courtier en assurances, opérateur téléphonique, conseiller financier ou agent immobilier, parmi d'autres, pourraient être automatisés. À l'opposé, les métiers qui

font appel au génie créatif, au sens du contact, au sens artistique, à l'intelligence sociale seraient moins menacés.

Les évolutions les plus spectaculaires dans l'automatisation des tâches s'incarnent dans les progrès réalisés en matière de robotisation. Jusqu'à présent en effet, les robots étaient cantonnés au monde industriel : grands bras articulés et pivotant sur eux-mêmes, capables de saisir et de placer les pièces d'un ensemble (une automobile par exemple), de les souder et de les peindre, ces robots étaient enfermés dans des cages d'acier ou de verre car bien trop dangereux pour être approchés.

Ce qui change aujourd'hui, c'est que les robots sont sortis de leur cage. Ils sont capables de se déplacer en évitant des obstacles, même de sentir s'ils entrent en contact avec une personne ou un autre robot et peuvent être contrôlés facilement par l'homme d'une pression sur un bouton ou un écran tactile. Leur champ d'action et leur utilisation s'en trouvent ainsi considérablement élargis. L'homme peut effectuer un travail à côté du robot, en relation avec lui. On peut envisager que le robot intervienne dans des espaces réduits – une boutique, une maison – pour y exécuter des tâches jusqu'alors uniquement réalisables par l'humain. Alors, votre emploi est-il à terme menacé par les robots? C'est l'hypothèse que développe Kevin Kelly : «c'est peut-être difficile à croire, mais avant la fin de ce siècle, 70 % des emplois d'aujourd'hui seront remplacés par l'automatisation. Oui, cher lecteur, même votre travail vous sera enlevé par des machines. En d'autres termes, votre remplacement par un robot n'est qu'une question de temps» (Kelly, 2012).

Voici deux exemples de robots qui, hier encore, auraient été rangés dans la réserve des accessoires de science-fiction et qui pourtant sont bel et bien des réalisations technologiques opérationnelles aujourd'hui.

Considérons d'abord le cas de Baxter. Inventé par Rodney Brooks, de Rethink Robotic, ce robot est emblématique de cette nouvelle

classe de robots industriels capable de travailler en grande proximité et en relation avec l'humain. Doté de deux bras puissants, il est capable, comme un automate industriel d'effectuer des opérations répétitives. Mais trois caractéristiques majeures le différencient de ses prédecesseurs.

Tout d'abord il perçoit ce qui l'entoure et peut même, à l'aide des deux grands yeux qui s'affichent sur la tablette numérique qui lui tient lieu de tête, indiquer où il regarde aux humains qui sont proches de lui. Il utilise la technologie de retour de force pour détecter qu'il se heurte à quelque chose ou quelqu'un.

Deuxièmement, même s'il n'est pas aussi puissant ni aussi rapide qu'un robot industriel, il est plus intelligent. Pour lui enseigner une séquence, il suffit de l'attraper par les bras et de le guider dans l'apprentissage des gestes à réaliser. Il est ensuite capable de les répéter. De ce fait, n'importe quel ouvrier est en mesure de lui apprendre ce qu'il a à faire, là où un robot industriel nécessite l'intervention d'ingénieurs et de programmeurs hautement qualifiés, chargés d'écrire des milliers de lignes de code pour un simple changement de tâche.

Troisièmement, Baxter ne coûte pas cher. Affiché à 22 000 dollars, son prix le démarque nettement de ses prédecesseurs dont la facture s'établit plutôt autour de 500 000 dollars. De ce fait, comme le souligne Kevin Kelly : «il est suffisamment bon marché pour que de petits fabricants puissent se l'offrir pour lui faire emballer leurs marchandises ou personnaliser la peinture de leurs produits ou faire fonctionner leur imprimante 3D».

Un autre exemple de robot sorti de sa cage est celui de TUG, créé par la société Aethon. Lorsque nous avons vu fonctionner TUG, nous n'avons pas pu nous empêcher de penser à R2D2, l'inoubliable droïde de la saga Star Wars, même s'il n'en possède pas la tête pivotant à 360 degrés. TUG est capable d'assurer le transport et la livraison de 85 % des biens qui circulent dans une structure hospitalière. Haut

de 1,20 m, bardé de capteurs, il sait toujours où il est et garde en mémoire la cartographie des lieux. Il peut déplacer une charge jusqu'à 420 kg. Il est ainsi capable d'emporter avec lui un chariot chargé de linge, de déchets, de médicaments, de repas, de les livrer là où ils sont attendus, en parcourant sans encombre les couloirs de l'hôpital, évitant les obstacles qui pourraient s'y trouver, ouvrant les portes même sécurisées et prenant les ascenseurs. Il retourne ensuite à sa base et se branche tout seul à sa station de recharge en électricité, dans l'attente qu'on lui affecte une autre mission. TUG est aujourd'hui en service dans 140 hôpitaux à travers les États-Unis.

► Dématérialisation

➤ Nouveaux canaux de communication et de distribution

Avec le développement de l'Internet fixe et mobile, nos usages ont changé. Les possibilités d'échanges de documents avec les administrations s'élargissent rapidement et nous épargnent déplacements et attentes aux guichets. Même les services impliquant une relation de face à face avec un conseiller s'en trouvent transformés, l'entretien pouvant être réalisé à distance par transmission vidéo. Le Pôle Emploi a déjà commencé à proposer ce service à ses usagers. Ce mode de communication trouve bien évidemment son prolongement dans le domaine de la formation, ouvrant de larges perspectives à la création d'universités virtuelles.

L'achat de livres, musique, vidéos prend aujourd'hui la forme d'acquisition de fichiers électroniques contre un paiement lui-même dématérialisé. Les internautes ont ainsi accès en permanence à une offre quasi illimitée, diversifiée et dont le coût a été réduit pour atteindre parfois la gratuité lorsque le financement est assuré par la publicité. Aujourd'hui, c'est l'ensemble des produits traditionnellement présents dans les rayons d'une grande surface qui sont rendus disponibles via le e-commerce, y compris les denrées alimentaires.

Amazon, figure emblématique du commerce sur Internet, développe un nouveau service, Amazon Fresh, proposant des produits frais. Bernard Demeure estime que «pour la distribution française, l'arrivée d'Amazon Fresh pourrait avoir des conséquences importantes.» (Demeure, 2014). La bataille ne fait sans doute que commencer.

Un autre secteur qui nous concerne tous dans lequel le numérique fait irruption est celui du transport. En attendant la voiture sans conducteur, l'émergence récente des services de voitures avec chauffeurs que l'on s'est rapidement habitué à appeler VTC, a été clairement soutenue par le développement de technologies numériques dont les ingrédients sont géolocalisation, applications pour smartphones et tablettes et modalités de paiement dématérialisé. A ces évolutions technologiques s'ajoutent bien sûr des aspects juridiques et sociaux qui ont déstabilisé la profession des chauffeurs de taxis.

► Désintermédiation

EXEMPLE

Dans son avis budgétaire consacré au tourisme le député Éric Straumann relève à propos de l'arrivée du numérique que «le tourisme figure indiscutablement au premier rang des activités concernées par cette mutation profonde. Au-delà de la simple évolution des comportements touristiques, c'est tout un secteur qui doit aujourd'hui s'adapter à une nouvelle donne économique et tenir compte des nouveaux rapports de force qui s'affirment en son sein.» (Straumann, 2013).

Nous assistons à un phénomène de «désintermédiation». Jusqu'alors les clients se rendaient physiquement dans des agences de voyage pour choisir et élaborer leurs séjours. Aujourd'hui, Internet ouvre aux clients l'accès à une foule d'informations leur permettant d'élaborer eux-mêmes des séjours personnalisés. Les comparateurs de

prix, les sites de réservations hôtelières, la possibilité de consulter les avis et commentaires de leurs pairs transforment les consommateurs en experts du tourisme en ligne. De plus, ces technologies ont aussi favorisé l'émergence de nouvelles pratiques reposant sur le troc ou la location de particulier à particulier.

Eric Straumann constate que «ces nouveaux modes de consommation obligent les professionnels du tourisme à repenser leur offre afin de mieux répondre aux attentes des internautes, pour les convertir en acheteurs et les fidéliser.»

► Big Data

«Le Big Data représente la prochaine vague technologique permettant aux entreprises de se différencier, en proposant des modèles adaptés à chaque situation. De plus, le développement de ces services amènera le numérique à bouleverser des secteurs économiques qu'il commence à peine à concerner, comme l'assurance, la banque ou l'énergie.» (Erhel, De La Raudière, 2014).

Les masses de données générées à chaque instant dans le monde sont considérables. 90 % de ces données ont été créées au cours des deux dernières années. L'enjeu est de pouvoir les collecter et les analyser pour les valoriser. Les domaines d'utilisation sont très variés : marketing, recherche médicale, météorologie, e-réputation, etc.

À savoir

Lorsqu'ils tentent de définir le Big Data, beaucoup de spécialistes font encore référence à une grille de lecture élaborée par Doug Laney, du cabinet Gartner en 2001 et connue depuis comme la théorie des 3V :

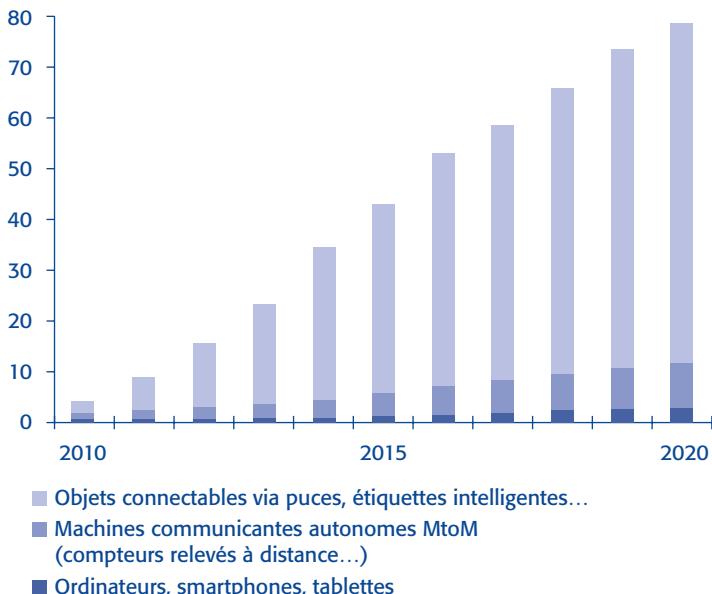
- volume – explosion de la quantité de données générées dans le monde ;
- variété – les sources et les contenus sont de types très diversifiés ;
- vélocité – les données sont collectées au fil de l'eau et traitées quasi-mént en temps réel.

Chaque fois que vous faites une recherche sur Internet ou un achat en ligne, que vous écoutez de la musique en streaming ou que vous postezi un mail, un message sur un forum ou une photo sur les réseaux sociaux, vous générez des données. Elles vont rejoindre dans des serveurs les informations produites par les myriades de capteurs implantés un peu partout et des objets connectés toujours plus nombreux.

Cette explosion des données constitue pour les entreprises une promesse de connaissances nouvelles, de performance, de développement et de valeur pour les organisations.

► Internet des objets

Avec l'Internet des objets, nous ne sommes encore qu'à l'aube d'un nouveau développement de l'Internet et d'une transformation considérable du réseau. Il s'agit en effet de mettre en relation, non plus seulement les ordinateurs, tablettes et autres smartphones, mais des milliards d'objets qui deviendront capables de communiquer entre eux et avec nous-mêmes.



Source : Note d'analyse, *France Stratégie*, n° 22, janvier 2015.

Figure 1.2 – Évolution du nombre d'objets connectés, par type (en milliards)

Aujourd'hui, l'intérêt des objets connectés perçu par les particuliers reste modéré. En effet, l'usage de bracelets et de montres connectés perd assez vite de son attrait. Une étude montre qu'un tiers des Américains qui ont acheté un produit de ce type en ont abandonné l'usage dans les six mois (*The Guardian*, 1^{er} avril 2014).

Alors que nous percevons facilement le gain que nous a procuré, il y a quelques années, le remplacement des cassettes et autres CD par de la musique complètement dématérialisée et intégrée dans un petit boîtier mobile, autant le consommateur se lasse assez vite d'avoir en permanence au poignet un appareil qui mesure sa fréquence cardiaque et la distance parcourue dans la journée.

Par contre, nombreux seront les secteurs de l'économie à percevoir l'enjeu stratégique de l'Internet des objets. La palette des applications est immense, de la logistique au commerce, de la santé à l'assurance, de l'analyse du comportement des consommateurs à la gestion des réseaux d'énergie dans les villes. C'est bien un nouveau monde qui se dessine dans lequel les bâtiments, les véhicules, les vêtements et toutes sortes d'objets pourront échanger des informations et en produire de nouvelles, un monde où les appareils et les services visant à assurer les télécommunications, la sécurité, les économies d'énergie, les processus automatisés, le divertissement seront intégrés dans un écosystème unique.

France Stratégie estime que «la forme exacte que prendra le secteur de l'Internet des objets est loin d'être dessinée. La convergence avec les nanotechnologies, les biotechnologies, l'intelligence artificielle et la robotique aura un impact non négligeable sur son évolution» (*France Stratégie*, janvier 2015).

► Impression 3D

L'impression 3D existe depuis une trentaine d'années. Cette technique qui permet de fabriquer des objets par dépôts de fines couches de matière a longtemps été réservée à des activités très coûteuses de prototypage rapide, en architecture ou dans l'aéronautique. Son développement est lié de très près à celui du numérique puisque la fabrication est entièrement pilotée par un logiciel. Depuis quelques années, la technologie a connu des progrès considérables, la diversité des matériaux utilisables s'est formidablement étendue, le prix des machines ne cesse de chuter au point de les rendre déjà accessibles au particulier. Dès lors, le champ des applications possibles semble sans limite : fabrication de pièces complexes dans l'industrie, de prothèses sur mesure, d'objets de grande précision pour la bijouterie, l'horlogerie. Même l'agroalimentaire et le BTP seront concernés.

Non seulement ces techniques feront le bonheur des bricoleurs, réparateurs et autres acteurs du «faire soi-même», mais c'est le modèle productif tout entier qui pourrait s'en trouver transformé. Les frontières entre les fonctions de conception, d'innovation et de production vont s'effriter. Fabrication de proximité, économies considérables sur les matières premières, réduction des coûts sur la réalisation de petites séries..., les perspectives sont immenses.

Comme les autres avancées liées au développement du numérique, cette technologie interroge notre société quant à l'évolution des compétences, l'acquisition des nouvelles qualifications requises. Selon le Conseil économique et social, la France apparaît au 7^e rang mondial dans le classement des utilisateurs. «[...] il est indispensable que l'appropriation de cette technologie progresse au sein du tissu industriel et artisanal de notre pays, tout particulièrement au sein des PME, les quelques études de terrain disponibles montrant encore une grande méconnaissance des possibilités offertes par l'impression 3D».

Des métiers qui n'existent pas... encore

«L'incertitude fait partie du destin humain,
mais nul n'est préparé à l'affronter.»

Edgar Morin

Est-il possible d'imaginer les métiers de demain ?

Nous l'avons rappelé dans notre introduction, le ministère du Travail américain estime que 65 % des écoliers d'aujourd'hui exercent des métiers qui n'ont même pas été encore inventés. Les facteurs de transformation que nous avons passés en revue nous renforcent dans une certitude : le monde de demain sera incertain et changeant. Or on voit fleurir un peu partout des essais d'identification de ce que

seraient les métiers de demain. Ces tentatives de prospective sont, elles aussi, frappées au coin de l'incertitude. D'abord parce que parmi les nouveaux métiers, certains sont en fait issus de l'évolution de métiers existants, pour lesquels certaines compétences sont devenues obsolètes et d'autres, nouvelles celles-ci, indispensables à leur exercice. D'autres nouveaux métiers émergent pour répondre à des besoins liés à l'apparition de nouvelles technologies, de nouveaux usages dans la société ou de nouveaux cadres réglementaires.

Mohamed Tissiouï estime que «deux procédés peuvent être à l'origine d'un nouveau métier :

- suite aux transformations successives d'anciennes activités nécessitant de nouvelles combinaisons de compétences pour atteindre de nouvelles finalités ;
- suite à l'émergence de nouvelles activités et/ou de compétences répondants à de nouvelles finalités».

L'APEC adopte une typologie similaire en distinguant :

- les métiers en transformation : «ils correspondent à l'évolution et à la transformation de certaines fonctions traditionnelles, de métiers historiques, en lien avec les nouvelles technologies. Ces métiers en transformation concernent plus des activités nouvelles qui répondent à des besoins et des préoccupations croissantes des entreprises : cela procède davantage d'un mouvement de recomposition des activités professionnelles plutôt que de l'émergence de nouveaux métiers.»
- les métiers nouveaux/en développement : «ces métiers sont créés en réponse au besoin d'adaptation des entreprises à un environnement changeant (nouvelles technologies, nouvelles réglementations...). Ce sont des métiers et des fonctions qui sont arrivés à «maturité» dont la reconnaissance (de la qualification, des compétences, de l'activité) semble préfigurer l'inscription dans le paysage des métiers.»

Tableau 1.5 – Exemples de métier en émergence selon l'APEC

10 métiers en transformation	10 métiers en développement
<i>Digital brand manager</i>	<i>Webmarketeer</i>
Chef de projet e-CRM	<i>Community manager</i>
Journaliste <i>on line</i>	Géomaticien
Ingénieur sites et sols pollués	Analyste KYC
Référencement web	<i>Data miner/Data scientist</i>
Responsable d'exploitation d'un site éco-industriel	Responsable qualité, hygiène, sécurité, environnement (QHSE)
Responsable de la gestion des talents	Responsable SIRH
Responsable d'un service d'aide ou de soins à domicile	Consultant en risques psycho sociaux
Responsable collecte et traitement des déchets	Médecin coordonnateur
Chargé de conformité	Responsable <i>supply chain</i>

D'après le référentiel des métiers en émergence de l'APEC.

Produire des idées de métiers qui n'existent pas encore est un exercice auquel nous allons vous convier et qui se révèle toujours ludique car il sollicite notre imagination et notre créativité. En guise d'inspiration, nul doute que vous trouverez réjouissant de consulter la liste des 80 métiers que Anne-Caroline Paucot donne à voir dans son *Dico des métiers de demain*, et dont voici quelques exemples :

- dronaliste : journaliste qui utilise un drone pour effectuer ses reportages ;
- jeuronologue : développeur de jeux vidéo et dispositifs ludiques améliorant les capacités cognitives des seniors ;
- légisbiteur : spécialiste du droit des robots ;
- nomophobeur : praticien spécialisé dans le traitement de la nomophobie ou la peur d'être séparé de son téléphone mobile ou de tout outil connecté ;

- ageekculteur : agriculteur utilisant le numérique et la robotique pour gérer son exploitation ;
- musardeur : concepteur de dispositifs créant de la lenteur.

► Imaginez le futur

Si vous êtes motivé par une réflexion sur votre évolution professionnelle, vous devriez trouver un intérêt à vous livrer à cette exploration des métiers de demain. Nous nous proposons de vous aider ici à entamer cette démarche. Pour ce faire, il nous paraît indispensable de garder à l'esprit les considérations suivantes :

- Nous venons de le voir, les métiers nouveaux sont pour partie des métiers déjà existants qui se transforment; d'autres émergent en réponse à des changements qui traversent la société.
- L'accélération du rythme des transformations et l'incertitude sont déjà des caractéristiques du monde d'aujourd'hui. Elles devraient être aussi les attributs du monde de demain. De ce fait, l'exercice prospectif apparaît complexe. Il ne trouve sa pleine valeur que si on y intègre une dimension personnelle.
- Personne d'autre que vous-même ne sera jamais mieux placé pour attribuer une vraie valeur aux résultats d'une élaboration de pistes professionnelles. Votre histoire, vos aspirations, vos moteurs personnels, vos contraintes aussi sont autant d'éléments à prendre en compte, susceptibles de venir amender les hypothèses produites par les études prospectives.
- Si l'incertitude peut être vécue comme anxiogène, elle est aussi une promesse d'opportunités. Au sein de votre entreprise ou sur le marché de l'emploi, vous en croiserez de nombreuses. Il faudra parfois réagir vite pour s'en saisir. Plus vous aurez mûri en amont les questions touchant à votre évolution professionnelle, plus vous serez apte à vous en emparer. La réussite dans ce domaine passe

par la capacité à mobiliser quelques compétences personnelles, en l'occurrence : adaptabilité, curiosité, ouverture d'esprit, goût du challenge...

Nous vous proposons de réaliser un exercice qui va solliciter vos compétences créatives. Par expérience, nous savons que ce sont des ressources personnelles qu'il n'est pas toujours facile de mobiliser. Aussi, pour vous aider, voici une technique que nous avons empruntée au célèbre auteur de contes Gianni Rodari.

Rodari expose le principe du «binôme imaginatif». Une idée ou une histoire ne naît pas d'un seul mot. Il en faut en général un deuxième qui «le provoque, le force à sortir des rails de l'habitude, à se découvrir de nouvelles possibilités de signification». De plus, pour que cette association de deux mots devienne vraiment un binôme imaginatif, «il faut qu'il y ait une certaine distance entre les deux mots, il faut que l'un soit suffisamment étranger à l'autre et que leur rapprochement soit assez insolite, pour que l'imagination soit obligée de se mettre en branle afin d'instituer entre les deux une parenté, afin de construire un ensemble (imaginaire) où les deux éléments puissent cohabiter» (Rodari, 1997).

Dans l'exercice qui suit, nous vous proposons de vous inspirer de cette technique et de l'adapter en associant deux, voire trois ou quatre éléments, issus de catégories différentes, donc éloignés les uns des autres, dans le but de pousser votre imagination à inventer des métiers qui n'existaient pas encore.

L'ESSENTIEL

- Plus que jamais l'environnement est mouvant. Des mécanismes d'évolution sont à l'œuvre mais aussi une véritable révolution avec l'explosion du digital.
- Tout le monde est concerné.

Des métiers qui n'existent pas... encore

► Objectif

L'objectif premier de cet exercice est de vous entraîner à produire des pistes de métiers diversifiées en stimulant votre capacité à vous ouvrir au monde des possibles. C'est une des compétences qu'il est nécessaire de mobiliser quand on travaille à un projet d'évolution professionnelle.

L'objectif secondaire est de produire des idées de métiers que vous décidez peut-être de réutiliser plus tard dans votre démarche même si elles vous apparaissent aujourd'hui comme iconoclastes.

► Consigne

1. Inspirez-vous du tableau ci-après. Vous trouverez sans doute plus commode de le reproduire sur une grande feuille de papier. Ajoutez dans la première colonne votre métier actuel ainsi que des secteurs, des familles de métiers, des métiers que vous connaissez, qui vous intéressent.
2. En laissant libre-cours à votre imagination et en vous inspirant de la technique du «binôme imaginatif» présentée plus haut, notez les idées de métiers susceptibles d'émerger demain et qui résulteraient du croisement colonne / ligne. Ne vous censurez pas ! Ne vous posez surtout pas la question de savoir si c'est possible ou réaliste. Au contraire, les délires sont les bienvenus. Vous pouvez faire cet exercice seul, mais vous pouvez aussi inviter quelques amis à le partager. Vous êtes assuré de passer un bon moment et le résultat n'en sera que plus puissant.

Croisez au moins deux éléments. Si vous en combinez trois ou plus, ça marche aussi.

Par exemple, en croisant formateur / bâtiment / économies d'énergie / nouvelles technologies, on peut imaginer un professionnel qui lors de la remise des clés d'une maison : forme la famille aux règles d'utilisation des équipements BBC; explique l'emploi des équipements domotiques ; para-

Fiche outil 1

mètre ces équipements au regard des besoins et habitudes de la famille (programmation chauffage, automate volets, éclairage, robot nettoyeur...). On pourrait appeler ce métier : domostarter.

À titre d'illustrations, nous avons positionné dans le tableau notre interprétation de quelques métiers tirés du «dico des métiers» et deux autres issus de notre imagination.

D Exploitation

- Reprenez la liste des métiers que vous avez produite.
- Regroupez-les catégories et donnez un nom à chacune de ces catégories (la raison pour laquelle vous les avez mis ensemble).
- Aimeriez-vous retenir des métiers pour aller plus loin dans votre démarche : une recherche d'informations, des idées nouvelles qui surgissent ?
- Qu'est-ce que vos catégories vous apprennent sur vous et qu'auriez-vous envie de faire de ces informations ?

	Économies d'énergie, énergies nouvelles	Nouveaux usages, principes collaboratifs	Lois, règles, normes	Robotisation, automatisation, intelligence artificielle	Big Data, objets connectés	Internet, réseaux sociaux	Imprimantes 3D	Vieillissement de la population	<i>Une autre tendance</i>
Agriculture				Ageekculteur					
Bâtiment									
Jardinier	Paysagiste de façades végétalisées								
Commerce								Conseiller en robots domestiques	
Santé action sociale									
Professions juridiques				Légisbiteur					
Conseiller en économie sociale et familiale						Conseiller en applis mobiles			
Votre métier									
Un autre métier, secteur									

Des compétences à développer

- Compétences et qualifications métiers
- Essentielles *soft skills*

«Si vous trouvez que l'éducation coûte cher,
essayez l'ignorance.»

Abraham Lincoln

Le développement des compétences est considéré comme un des éléments majeurs de la compétitivité de l'entreprise. Le défi est de tenter d'appréhender le travail du futur et de répondre aux nouvelles exigences d'un univers professionnel en pleine évolution. C'est aussi l'opportunité offerte aux salariés d'être acteurs dans la construction de leur parcours. Les nouveaux dispositifs que nous présenterons dans la troisième partie de cet ouvrage vous offriront de nouveaux leviers pour activer le développement de vos compétences métiers, y compris dans une négociation avec l'entreprise. Vous tirerez aussi des bénéfices à identifier les passerelles que l'on peut tendre entre les métiers en prenant appui sur les compétences transversales.

Compétences et qualifications métiers

«Les employeurs substituent de plus en plus à la demande d'une qualification, encore trop imprégnée à leurs yeux de l'idée de savoir-faire matériel, la demande d'une compétence qui se présente comme une sorte de cocktail propre à chaque individu, combinant la qualification au sens strict acquise par la formation technique et professionnelle, le comportement social, l'aptitude au travail en équipe, la faculté d'initiative, le goût du risque. [S'] ajoute à ces nouvelles exigences la demande d'un engagement personnel du travailleur, considéré comme acteur du changement.»

Rapport à l'UNESCO (1999)

Pour vous aider à engager une analyse des changements susceptibles de venir modifier les contours de votre métier, nous vous proposons ci-dessous une grille qui présente différentes dimensions à explorer. L'objectif est de produire une liste d'impacts sur vos compétences, qui peut dans un premier temps n'être qu'une liste d'hypothèses qu'il conviendra de valider ou d'abandonner. Voyez dans les pages qui suivent les trois exemples de synthèses que nous avons réalisées afin d'illustrer la démarche ainsi qu'une grille vierge pour réaliser l'exercice sur votre propre situation.

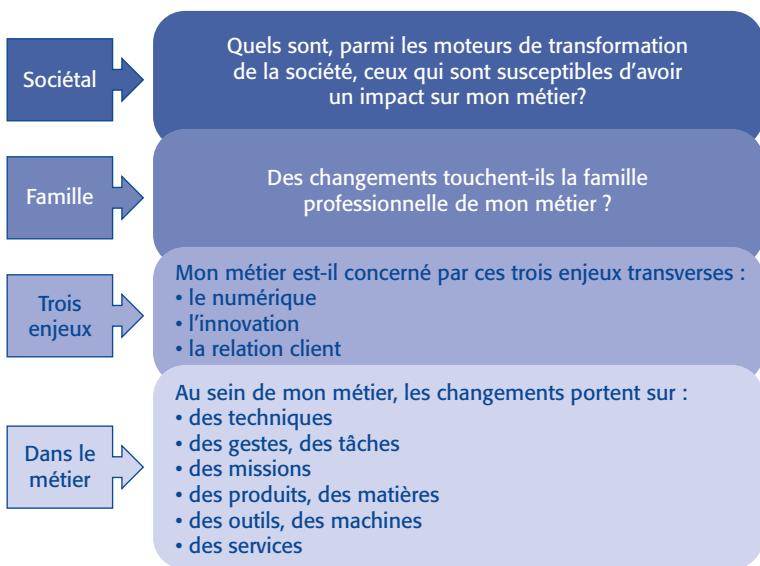


Figure 2.1

Tableau 2.1 – Grille d'analyse

Dimensions à explorer		Commentaires, exemples
Grands moteurs de transformation de la société	Mondialisation.	Internationalisation des échanges. Délocalisation des activités.
	Transition écologique.	Des préoccupations environnementales relayées quasi quotidiennement dans les médias et élevées au rang de défis pour le monde.
	Vieillissement de la population.	Et si nous étions en route pour l'immortalité ?
	Modifications règlementaires.	Des lois, des règles qui changent, des normes qui s'imposent.
	Des changements d'usages, de goûts. Des besoins nouveaux.	Manger sain, communiquer autrement.
Trois enjeux majeurs	Développement du numérique.	Il est partout et en toile de fond d'Internet. Big Data. Robots. Impression 3D. Automatisation.
	Innover.	R & D. Évolutions technologiques.
	Entrer en relation avec le client et le satisfaire.	Commercial. Marketing.

Dimensions à explorer	Commentaires, exemples
Familles professionnelles	<p>Agriculture, marine, pêche.</p> <p>Bâtiment, travaux publics.</p> <p>Électricité, électronique.</p> <p>Mécanique, travail des métaux.</p> <p>Industries de process.</p> <p>Matériaux souples, bois, industries graphiques.</p> <p>Maintenance.</p> <p>Ingénieurs et cadres de l'industrie.</p> <p>Transports, logistique et tourisme.</p> <p>Artisanat.</p> <p>Gestion, administration des entreprises.</p> <p>Informatique et télécommunications.</p> <p>Études et recherche.</p> <p>Administration publique, professions juridiques, armée et police.</p> <p>Banque et assurances.</p> <p>Commerce.</p> <p>Hôtellerie, restauration, alimentation.</p> <p>Services aux particuliers et aux collectivités.</p> <p>Communication, information, art et spectacle.</p> <p>Santé, action sociale, culturelle et sportive.</p> <p>Enseignement, formation.</p>
Au sein de mon métier	Des techniques.
	Des gestes, des tâches.
	Des missions.
	Des produits, des matières.
	Des outils, des machines.
	Des services.

Tableau 2.2 – Famille banque et assurance (charge de clientèle pour les particuliers)

Numérique	Usages	Relation clients	Missions, techniques, outils
<ul style="list-style-type: none"> Distribution multicanale. Communication sans intermédiaire. Dématerrialisation. Nouveaux moyens de paiements. Big Data pour une connaissance plus fine des clients. 	<ul style="list-style-type: none"> Consultation en ligne tous les jours et à toute heure. Priorité donnée à la simplicité. Le client préfère autogérer toutes les opérations simples, depuis son domicile. 	<ul style="list-style-type: none"> Le client est de plus en plus exigeant quant aux opérations complexes. Consequence de l'autonomie des clients : ils sont plus infidèles et zappeut plus facilement. Les générations hyper-connectées sont des consommateurs impatients. 	<ul style="list-style-type: none"> Déchargé de tâches à faible valeur ajoutée (gestion des liquidités, viements, etc.) Renforcement des missions de contact client via différents canaux Utilisation d'outils numériques : simulateurs, outils de compréhension des attentes des clients, visioconférences pour des entretiens tripartites avec les clients et un expert

Impact sur les compétences

- Plus de conseil et de relation client.
- Plus grande polyvalence pour être capable d'aborder différentes préoccupations du client : bancaires, juridiques, fiscales, réglementaires.
- Maitrise de ses outils informatiques mais aussi de ceux de ses clients.
- Plus grande rigueur et vigilance pour prêter au risque de circulation de faux documents favorisée par le numérique.
- Plus grandes capacités d'expression orales et écrites.
- Capacité à adopter une posture de partenaire qui accompagne ses clients tout au long de leur vie.
- Le conseiller clientèle devrait-il tendre à une plus grande spécialisation pour devenir une sorte de «super conseiller» ou au contraire devenir, tel un médecin, un généraliste capable d'orienter ses clients vers des spécialistes en fonction de leurs besoins ? La profession laisse les deux options ouvertes. Les réponses pourront être différentes d'une banque à l'autre en fonction de leurs choix stratégiques.

Tableau 2.3 – Famille bâtiment, travaux publics

Transition écologique	Usages	Réglementaire	Dans le métier	Numérique
<ul style="list-style-type: none"> Des exigences de performance : il faut réduire les émissions des gaz à effet de serre, parer à la hausse des prix de l'énergie. Valorisation des énergies renouvelables. Mieux piloter les équipements grâce aux nouveaux instruments électroniques. Respect des patrimoines. Transports raisonnés. Favoriser la participation de chacun aux décisions. 	<ul style="list-style-type: none"> Voiture électrique, qualité de l'eau tri des déchets, limitation de l'impact des ouvrages sur le milieu. Sensibilisation croissante des usagers aux questions environnementales. Souhait d'avoir affaire à un interlocuteur unique. 	<ul style="list-style-type: none"> Biodiversité, loi sur l'eau, amianté, RT 2012 (voir chapitre 1). 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre de matériaux, de produits nouveaux, et traditionnels dont on redécouvre les qualités : bois, paille, laine. Intégration des systèmes et réseaux intelligents. Modification de l'organisation collective des chantiers pour aller vers des modes plus coopératifs. 	<ul style="list-style-type: none"> Nouveaux instruments de mesure, capteurs, GPS, commandes à distance, compteurs communicants.

Impact sur les compétences

Pour les métiers de conception et R & D :

Connaissances géotechniques, faunistiques et floristiques, réutilisation des matériaux, maîtrise des nouvelles technologies liées aux systèmes intelligents.

Pour les métiers de l'encaissement de chantiers :

Rôle accru de conseil, connaissances des différents réglementations, mise en place d'une plus grande coordination entre les différents métiers, exigence de traçabilité avec l'outil informatique, connaissance des espèces, savoir mettre en place un suivi, connaissances en matière de communication et de concertation, savoir animer une réunion publique d'information.

Pour les métiers de l'exécution de chantiers :

Entretien d'équipements performants sans rejet sur le milieu, éco-conduite, mise en œuvre de solutions de préservation de l'eau, méthodes de réduction de nuisances sonores, utilisation des nouveaux outils de mesure et de calcul, connaissances techniques et technologiques liées aux réseaux intelligents (électriques), savoir intégrer les nouvelles normes dans ses pratiques.

Tableau 2.4 – Famille hôtellerie, restauration, alimentation

Métiers de l'hôtellerie, cafés, restaurants exercés dans différents types d'établissements : hôtels, restauration traditionnelle, restauration collective, cafétéria, débits de boissons, traiteurs, casinos, thalassothérapie, bowlings				
Numérique	Usages	Transition écologique	Réglementaire	Dans le métier
<ul style="list-style-type: none"> Utilisation croissante des nouvelles technologies ; e-commerce, avis déposés sur Internet. Menus interactifs, bornes de prise de commande, paiement via mobile, livraison à domicile, suivi des normes d'hygiène. 	<ul style="list-style-type: none"> Opérateurs de jeux sur le net. Raccourcissement des temps dédiés aux repas. Nomadisme alimentaire. Décisions d'achats au dernier moment. Des habitudes de consommation très diversifiées portées par des clientèles étrangères. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de l'eau et des produits. Sensibilisation au manger sain. Performance énergétique des bâtiments. 	<ul style="list-style-type: none"> Interdiction du tabac. Normes européennes de qualité. Règles d'hygiène et de sécurité alimentaire. 	<ul style="list-style-type: none"> Convergence de différentes composantes : restauration, hôtellerie, bien-être, divertissement, culturel
Impact sur les compétences				<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les compétences de service. Elles ne sont pas l'exclusivité des métiers de contact avec le client. Elles doivent être une préoccupation pour l'ensemble des activités. Capacités de compréhension et d'adaptation pour servir des clientèles de cultures diversifiées. Connaissance des grands axes du plan national nutrition santé (PNNS). Développer la polycompétence nécessaire pour rendre les services aux heures où les équipes ne sont pas complètes. Renforcer les compétences managériales. Organisation du travail, adaptation aux variations de flux et aux exigences de clientèles variées, gestion de contrats de sous-traitance. Maitrise de logiciels de réservation, de gestion, systèmes de surveillance centralisée, <i>yield management</i>. Gestion de l'image sur Internet, maîtrise des outils numériques. Respect de normes qualité, sécurité, environnement.

PAROLE D'EXPERT

• Interview d'Isabelle Nebot-Houssaye, conseillère technique au CNEFOP

Dans le domaine de la transition écologique (CNEFOP, 2015), vous soulignez que les nouveaux métiers ne sont générés qu'à la marge mais ça implique pour bon nombre de professionnels de posséder de nouvelles compétences qui peuvent vite s'avérer stratégiques à la fois pour l'individu mais aussi pour son entreprise. Pouvez-vous nous redire quelques mots de cette approche ?

Nous avons travaillé sur une trentaine de secteurs susceptibles d'être impactés par la transition écologique. Au final, nous en avons plus particulièrement étudié neuf apparaissant comme les plus impactés. Ça ne veut pas dire que les autres ne le sont pas mais qu'ils rencontrent des problématiques assez analogues. Par exemple, nous n'avons pas du tout travaillé sur les métiers de la mer ou du tourisme, mais une grosse partie de nos conclusions leur est transférable. Les métiers purement environnementaux (écologue, conservateur de parc naturel...) représentent des effectifs salariés très faibles même s'il existe un grand nombre de certifications professionnelles dans ce domaine, notamment des masters. En réalité, le plus grand nombre de salariés dont les compétences vont devoir évoluer, du fait de la transition écologique, se situe dans des secteurs beaucoup plus traditionnels. Même si on ne travaille pas dans un secteur spontanément associé à l'écologie, son secteur est confronté à des exigences liées au développement durable : des exigences accrues de précision, de traçabilité, de gestion de complexité qui de toutes façons, quel que soit le domaine, irriguent les différentes fonctions et activités de l'entreprise. La transition écologique impacte aussi d'autres choses.

Dans certains cas, c'est le cœur de métier qui est radicalement modifié. Par exemple, pour les agriculteurs, passer à un système agro-écologique change complètement le cœur de leur métier et prend plusieurs années. C'est la même chose dans le bâtiment,

où de nouvelles pratiques doivent être intégrées, ou encore l'intégration de l'éco-conception dans les métiers d'ingénieurs. Mais il y aussi quelque chose de moins apparent mais qui est vraiment ressorti des entretiens que nous avons conduits auprès des branches professionnelles, ce sont des besoins accrus de coordination entre les métiers, voire entre filières. Par exemple, pour parvenir à la performance énergétique d'un bâtiment, la transition va toucher plusieurs corps de métiers du bâtiment mais aussi des métiers hors du bâtiment. On a le même sujet avec l'éco-conception dans l'industrie. Des filières qui ne se parlent pas spécialement aujourd'hui auront à le faire au travers de la transition écologique. Ainsi, la question des diagnostics énergétiques qui sont associés aux énergies renouvelables ne peut pas seulement être une question traitée par le seul secteur du bâtiment ou par le seul secteur de la production d'énergie. Ça implique aussi les équipementiers, le secteur de l'immobilier... Il y a d'autres impacts sur les compétences liés aux nouveaux usages. Par exemple, certains garagistes en milieu rural commencent à mettre à disposition des voitures d'occasion de manière partagée, un peu comme sur Paris avec les Vélib' ou les Autolib'. Cela signifie que le garagiste développe d'autres services autour de son métier de base : il continue à utiliser ses compétences de mécanicien mais il associe d'autres types de compétences (travailler en réseau avec ses collègues, travailler différemment l'aspect commercial...).

Et puis il y a un vrai enjeu autour des TPE. La stratégie d'entreprise, dans une TPE, est avant tout portée par le chef d'entreprise. Quand on est tout seul avec son apprenti et éventuellement un ouvrier, comment se former pour acquérir des compétences qui ne portent pas seulement sur des aspects techniques mais qui touchent plutôt à la stratégie commerciale et à la capacité à travailler en réseau avec d'autres. Voilà des sujets sur lesquels il faudra avoir de l'imagination.

À vous !

Faites l'analyse de votre métier, d'une famille de métier ou d'un métier que vous connaissez ou qui vous concerne.

Famille de métiers ou métier

Écrivez dans les en-têtes de colonnes les dimensions significatives

Décrivez dans les colonnes les détails des changements relevant de chaque dimension

Impact sur les compétences

Essentielles *soft skills*

Les transformations du monde du travail, comme nous l'avons vu, viennent créer un flou sur les contours des métiers et rendent la

représentation que nous pouvons en avoir plus imprécise. Face à cette complexité croissante de notre environnement professionnel, où la communication, les relations humaines, l'exigence d'adaptabilité face au changement et l'impérieuse nécessité d'innovation deviennent des composants incontournables, la question de l'employabilité ne peut pas se traiter par la seule évolution et adaptation des compétences techniques. Certes, les savoirs théoriques, les connaissances spécifiques et les savoir-faire techniques liés à votre métier et acquis au long de votre parcours de formation restent un ensemble qu'il conviendra de sans cesse interroger si vous vous préoccuez de votre évolution professionnelle. Mais une autre catégorie de compétences commence aujourd'hui à prendre une importance croissante dans le regard des personnes chargées d'évaluer vos capacités à occuper un poste ou à évoluer dans une entreprise. On les appelle «les compétences douces», traduction de l'anglais «*soft skills*», les Anglo-Saxons ayant été, comme souvent, précurseurs dans la définition du concept.

Fabrice Mauléon, Julien Bouret et Jérôme Hoarau reprennent une définition de Clive Muir : «Le terme décrivant la dimension interpersonnelle de la vie en entreprise est "compétences douces". Les compétences douces sont des attitudes et des comportements illustrés pendant des interactions avec d'autres individus qui affectent les résultats de ces rencontres. Elles se différencient des compétences dures telles que les connaissances techniques et les aptitudes nécessitant des performances spécifiques pour des tâches relatives à son métier et plus établies formellement dans les descriptifs de mission. Dans le passé, il était communément accepté que les managers et les collaborateurs n'avaient pas besoin de compétences douces à partir du moment où ils pouvaient effectuer leur travail. Cependant, même les missions reposant sur des tâches impliquant des compétences dures nécessitent des compétences douces également, autant que des compétences techniques.»

► Des compétences personnelles, recherchées, que l'on peut développer

Contrairement aux compétences techniques, ces *soft skills* ne sont donc pas des compétences acquises lors de votre cursus scolaire ou universitaire. Elles vous appartiennent, à vous en tant que personne, et sont en quelque sorte les marqueurs de votre singularité.

Ils sont complémentaires aux compétences techniques et vont grandement contribuer à votre performance dans l'entreprise. Si vous êtes candidat à un poste, l'entreprise cherchera à détecter chez vous les *soft skills* qu'elle jugera indispensables pour réussir dans le poste et susceptibles de servir au mieux «l'esprit» de la maison. Dans notre pratique, nous rencontrons de plus en plus souvent des employeurs pour qui ces compétences douces passent même largement avant les compétences techniques qui, elles, peuvent être facilement acquises par le biais de la formation.

Pour Karine Desgages, directrice des Ressources humaines, Scania Production Angers, «les *soft skills* en entreprise, c'est important. C'est ce qui fait toute la différence, en tout et tout le temps. On a coutume de dire que chez Scania il y a deux métiers : celui pour lequel on est payé et celui de l'amélioration continue. Les savoirs, ça s'acquiert et ils sont de plus en plus obsolètes. Ça suppose de revoir les moyens d'acquisition des savoirs, d'être plus créatif dans l'acquisition de ces savoirs mais ce qui fera toujours la différence ce sont les *soft skills* : comment je vais analyser un problème, comment je vais être réactif, comment je vais travailler en équipe, comment je vais communiquer. C'est vraiment la clé du succès en entreprise.»

Ces compétences sont transversales. Elles ne sont pas attachées à un métier en particulier. Elles sont utiles dans des situations très différentes. On pourra donc les retrouver comme des critères élevés au rang de prérequis dans de très nombreux métiers (pour ne pas dire tous). Elles sont aussi utiles au-delà de la sphère professionnelle.

Ce sont des compétences humaines qui participent au fonctionnement et au développement de la personne dans ses rapports avec le monde qui l'entoure.

Il n'en existe pas de liste standard, estampillée par une autorité à la manière d'un référentiel métier. Néanmoins, on s'accorde à dire, pour tenter de les définir, qu'elles sont liées à la façon dont vous entrez en relation avec les autres. Elles sont en jeu dans votre manière de vous comporter quand vous communiquez, quand vous agissez et réagissez face à une situation particulière, dans votre façon d'aborder un problème. Or le travail étant fait d'une suite incessante de problèmes à résoudre, on comprend la nécessité de mettre en œuvre ces compétences et l'enjeu pour l'entreprise de les repérer voire de les mesurer chez ses salariés.

Elles sont évolutives. Vous allez devoir les activer pour les mettre en œuvre. En travaillant sur une compétence douce particulière que vous aurez décidé de développer, vous en améliorerez d'autres car elles sont interconnectées.

PAROLE D'EXPERT

- **Interview de Nicolas Courtier, adjoint au directeur des Ressources humaines, groupe Mécachrome**

Quelle est pour vous l'importance des compétences personnelles, relationnelles ?

En forçant un peu le trait, il n'y a que ça qui compte. Prenez, par exemple, le métier d'opérateur sur machine à commande numérique qui est en très forte tension en France. Là aussi, nous montons des programmes de formation avec un CQP à l'issue, car nous ne trouvons pas de candidats qualifiés. À la question, «qu'est-ce qu'il faut avoir comme prérequis pour entrer dans cette formation», la réponse est «savoir lire, écrire, compter et avoir envie d'apprendre le métier». En dehors de ça, tout s'apprend.

Tout est question de volonté et d'adaptation et le savoir-être est une compétence qui est au moins aussi importante, sinon plus importante que le savoir-faire car ce dernier peut s'apprendre alors que c'est plus difficile pour le savoir-être. On recrute d'abord des personnes avant de recruter des compétences.

Les compétences métiers sont nécessaires mais absolument pas suffisantes. Nous prenons en compte ces compétences pour repérer les futurs candidats sur les postes de management. On essaye toujours, quand on est un bon RH, de recruter pour un poste certes mais aussi pour le poste d'après quand on est dans des postes qui sont évolutifs.

Voici cinq *soft skills* essentiels sur lesquels il nous a semblé important de nous attarder parce que leur degré d'importance croît avec les évolutions que connaît le monde du travail aujourd'hui.

Savoir communiquer

Les facettes de cette compétence sont multiples. La communication est permanente tout au long de la journée de travail : orale et écrite, au téléphone, par mail, avec les membres de l'équipe, son supérieur hiérarchique, les clients, les partenaires, en situation de face à face ou en réunion, en conférence téléphonique ou en visio-conférence. Autant de situations, de contextes, de types d'interlocuteurs qui vont exiger de vous d'adapter votre langage, trouver les clés qui ouvrent les portes de la relation avec votre interlocuteur, faire preuve de discernement dans vos choix : allez-vous manier l'humour ou l'ironie, vous montrer ferme et assertif ou manifester de l'écoute et de l'empathie. La palette est immense.

Gérer la masse d'informations

Les progrès dans les techniques de transmission des informations offrent des avantages considérables. Quelques années ont suffi à nous faire oublier comment on faisait avant, sans Internet, sans smartphone, sans les réseaux sociaux. Le pendant à ces avancées est que nous sommes confrontés à une masse d'informations, tant dans le monde

professionnel que dans la sphère personnelle, dont nous allons devoir extraire ce qui est important, et évaluer le degré de fiabilité.

Créativité et innovation

La capacité à produire des idées nouvelles, à apporter des solutions originales, à emmener une équipe en dehors des sentiers battus pour servir l'exigence d'innovation qui s'impose aux entreprises n'est pas l'apanage de l'équipe R & D ou du responsable marketing. Elle est à développer par chacun et constitue, comme nous le verrons plus loin dans cet ouvrage, une ressource indispensable dans le processus d'orientation que nous vous proposons pour réussir votre évolution professionnelle.

Adaptabilité

C'est presque devenu un lieu commun que de pointer la capacité à s'adapter comme incontournable face aux tourbillons du monde d'aujourd'hui. Nous l'avons dit plus haut, les *soft skills* sont interconnectés. L'adaptabilité présente un cousinage certain avec la créativité. Ce n'est pas seulement la capacité à évoluer sans heurts au milieu de grands changements imposés par la société ou au sein de l'entreprise. C'est aussi la faculté à résoudre un problème dans l'instant face à une situation inattendue. Elle concerne tous les niveaux d'emplois, tant l'ingénieur en logistique qui est au téléphone avec un fournisseur à l'autre bout du monde que l'aide au domicile d'une personne âgée qui doit préparer le repas du soir et découvre un réfrigérateur quasiment vide.

Transmettre son expertise

Les entreprises sont de plus en plus soucieuses de valoriser l'énorme capital que constitue la masse de connaissances et de savoir-faire engrangés par ses salariés au fil du temps. Savoir transmettre à une autre personne ce que l'on sait faire engage d'autres compétences. C'est une chose que d'être expert dans un domaine, c'en est une autre que d'être conscient du comment on fait pour manifester cette expertise et passer de l'implicite – ce qui va de soi pour nous – à l'explicite, compréhensible par l'autre.

Cette capacité sera d'autant plus précieuse dans une entreprise qui se sera engagée dans le management par les compétences laquelle vise à donner de la valeur aux compétences des collaborateurs, à les mettre en synergie pour que, collectivement, les individus atteignent des résultats qu'ils n'obtiendraient pas par la simple juxtaposition des compétences de chacun.

Voici une liste de *soft skills*, classée par ordre alphabétique, dont vous pourrez vous inspirer pour réaliser l'exercice que nous vous proposons dans la fiche outil que vous trouverez page suivante :

Autonomie	Interdisciplinarité
Collaboration à distance	Ouverture d'esprit
Curiosité	Patience
Débrouillardise	Polyvalence. Multiplicité des tâches
Dynamisme	Prise d'initiatives
Endurance	Résistance au stress
Envie d'apprendre	Sens de l'efficacité
Faire face à des changements rapides	Sens de l'organisation
Fiabilité	Sens de la responsabilité
Flexibilité	Stabilité émotionnelle (capacité à gérer ses émotions et celles des autres)
Goût du challenge	Ténacité
Interculturalité (travailler au contact de gens de cultures différentes)	Travailler en équipe

L'ESSENTIEL

- Il devient stratégique d'entretenir et de développer toutes ses compétences.
- Dans un monde qui bouge, les compétences métier ne sont plus suffisantes. Il faut aussi apporter une attention particulière à ses *soft skills*.

Fiche outil 2

Identification et valorisation de vos *soft skills*

► Objectif

Identifier vos *soft skills* et les mettre en valeur lors d'une situation de recrutement ou tout au long de votre parcours dans votre entreprise.

► Consigne

1. Faites une liste de vos *soft skills*. Pour ce faire, vous pouvez utiliser plusieurs méthodes :
 - Passez en revue des situations que vous avez vécues, au travail, en famille, durant vos études, en stage, lors d'activités de loisirs. Rappelez-vous des expériences où vous étiez acteur (pas simple spectateur). Quels *soft skills* avez-vous démontrés lors de ces expériences ?
 - Demandez à votre supérieur hiérarchique quelles qualités il vous reconnaît au travail. C'est une question qui est généralement abordée lors de votre entretien professionnel annuel. Vous pouvez peut-être vous y référer si vous en avez conservé une trace. Mais vous pouvez aussi aller interroger votre manager sur ce thème. Il sera certainement intéressé par votre démarche. En effet, un collaborateur qui fait l'effort d'identifier ses *soft skills* est aussi quelqu'un qui va chercher à les développer.
 - Interrogez votre entourage. Le regard de personnes qui vous connaissent vous permettra d'élargir votre exploration à des sphères non professionnelles mais dont vous pourrez tirer des compétences utilisables au travail. Ne perdez pas de vue que les *soft skills* sont transférables et interconnectés.

En vous inspirant du modèle de tableau ci-dessous, décrivez avec précision les expériences qui témoignent des *soft skills* que vous avez retenus. Vous disposerez ainsi d'une ressource facilement mobilisable en situation de recrutement ou au sein de votre entreprise lorsque vous aurez à échanger, discuter, argumenter au sujet de votre évolution professionnelle.

<i>Soft skills</i>	Expérience associée : Quelle action avez-vous menée? Quand? Avec qui? Dans quelles circonstances? Dans quel contexte? Quels moyens avez-vous utilisés? Sur quelle durée?	Résultats obtenus

► Exploitation

- Qu'avez-vous appris de cet exercice ?
- Avez-vous élargi la conscience que vous aviez de vos *soft skills* ?
- Parmi les *soft skills* que vous utilisez, quels sont les trois que vous classeriez en tête de votre liste ?
- Avez-vous identifié des *soft skills* que vous estimez important de développer ? Si oui, lesquels ?
- Comment pensez-vous vous y prendre pour y parvenir ?

Votre analyse stratégique

- ➔ Votre matrice d'évaluation
- ➔ Les instruments de votre veille métier

tre acteur de votre évolution professionnelle, c'est être en capacité tout au long de votre vie de prendre des décisions et d'agir selon une stratégie appliquée à votre personne et qui prend en compte le monde dans lequel vous évoluez. Nous vous proposons dans ce chapitre une aide à l'analyse devant précéder vos actions et des instruments destinés à la mise en œuvre d'une veille quant aux choix, aux ajustements plus ou moins radicaux que vous aurez à effectuer tout au long de votre carrière.

Votre matrice d'évaluation

Nous vous suggérons de revenir à ce chapitre une fois que vous aurez lu la partie deux de cet ouvrage. En effet nous y abordons des facteurs – les compétences à s'orienter par exemple – qui font partie des éléments à analyser au moyen de la fiche outil qui suit.

À la fin de l'exercice, vous aurez matérialisé votre analyse dans une matrice de type SWOT qui vous est peut-être déjà familière car utilisée couramment en entreprise et qui se présente sous cette forme :

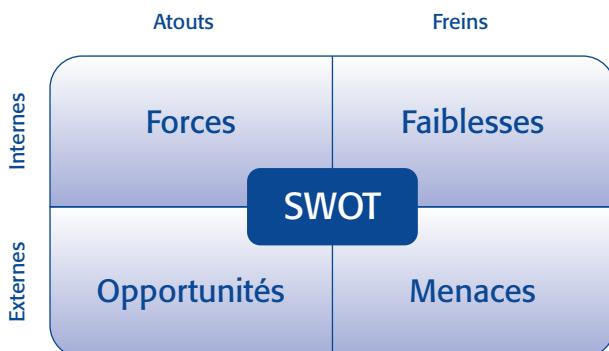


Figure 3.1 – Matrice SWOT

La commission européenne définit la matrice SWOT comme «un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.»

SWOT est l'acronyme anglais pour :

- *Strengths* : les forces ;
- *Weaknesses* : les faiblesses ;
- *Opportunities* : les opportunités ;
- *Threats* : les menaces.

Forces et opportunités sont alignées dans la colonne atouts. Faiblesses et menaces matérialisent les freins.

La lecture en ligne présente les éléments venant de l'interne (forces/faiblesses), qui émanent de vous et sur lesquels vous pouvez avoir une certaine maîtrise. La ligne externe rassemble les éléments (opportunités/menaces) venant de l'environnement, qui s'imposent à vous.

Les instruments de votre veille métier

Nous verrons plus en détails dans la deuxième partie de ce livre que prendre en main son évolution professionnelle passe par l'acquisition d'un certain nombre de compétences parmi lesquelles la capacité à chercher de l'information sur le marché du travail et de la formation. Or l'orientation professionnelle, nous en sommes convaincus, est un processus que nous allons devoir développer tout au long de notre vie. Cette recherche d'informations sur les métiers, les emplois, l'évolution des compétences, l'accès à la formation va donc devoir prendre la forme d'une veille que chacun aura la responsabilité de mettre en place.

Dans ce domaine comme ailleurs, le développement d'Internet et des nouvelles technologies de communication a considérablement transformé les manières d'accéder à ces informations. Et ce n'est qu'un début. Le numérique et le Big Data vont là encore venir révolutionner les pratiques et offrir à chacun des possibilités d'exploration quasi impossibles à ce jour.

► Des informations sur les métiers, la formation et le marché du travail

La toile regorge de sites sur ces thèmes. Lors de vos recherches, nous vous conseillons d'être à l'affût des éléments suivants : météo des métiers, portraits sectoriels, notes de conjoncture économique, publications sur le marché du travail, études statistiques, études prospectives, observatoires, Web TV, bases de données sur les formations.

Voici une sélection très subjective de sites auxquels nous nous référons souvent :

Tableau 3.1 – Sites d'informations

Site	Intérêt	Informations sur le marché du travail	Informations sur les métiers	Informations sur les formations
www.orientation-pour-tous.fr	Créé par l'État, les partenaires sociaux et les régions. Un outil pour accéder à des informations utiles et fiables pour s'orienter professionnellement à toutes les étapes de la vie.		X	X
www.pole-emploi.fr	1 ^{er} site d'offres d'emploi, mais aussi des actus, des outils, des guides. Des déclinaisons régionales avec des observatoires : www.observatoire-emploi-paysdehoire.fr par exemple.		X	X
www.pole-emploi.fr/tv	La web TV de Pôle emploi		X	
www.bmo.pole-emploi.org	Enquête BMO – les besoins de main-d'œuvre. Chaque année, Pôle Emploi adresse un questionnaire à plus de 1,6 million d'établissements afin de connaître leurs besoins en recrutement par secteur d'activité et par bassin d'emploi.		X	
www.apec.fr	Incontournable pour les cadres. Des fiches fonctions, des études.	X	X	
IntercarreforT.org	Le portail interrégional formation emploi.		X	X
travail-emploi.gouv.fr	Le site du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle. Vous y trouverez les publications de la DARES sur différentes thématiques : emploi, chômage, politiques de l'emploi, formation professionnelle, salaires, conditions de travail.	X	X	
OPCA-OPACIF Vous en trouverez une liste avec des liens sur le site : vae.gouv.fr	Les organismes paritaires collecteurs agées. Chargés de collecter les fonds de la formation professionnelle continue et de financer la formation des salariés. Ils produisent aussi des études sectorielles et prospectives.	X	X	
metiers.internetet.gouv.fr	Le portail des métiers de l'internet. Une présentation dynamique des métiers.		X	X

► Études prospectives

Les partenaires sociaux, réunis au sein des branches professionnelles, se sont donnés pour objectif de créer quasi systématiquement des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications. Leur mission est double : d'une part, accompagner les entreprises dans la définition de leur politique de formation et les salariés dans l'élaboration de leurs projets professionnels ; d'autre part, permettre aux branches elles-mêmes d'anticiper sur les évolutions quantitatives et qualitatives des emplois et des qualifications.

Véritables «tours de guet» des branches, les observatoires prospectifs se sont généralisés. Leur appellation peut varier mais leurs travaux constituent la source majeure d'information pour anticiper sur l'avenir des secteurs professionnels et des métiers. Le bâtiment, la métallurgie, bien sûr mais aussi l'audiovisuel ou l'artisanat ont créé leur observatoire.

Parmi les derniers CEP parus, vous trouverez :

- le déploiement de la fibre optique ;
- les acteurs du lien social et familial ;
- les métiers de la relation clientèle ;
- les fleuristes, les métiers de la vente et les services des animaux familiers ;
- les industries de santé ;
- l'aide, l'accompagnement, les soins et les services à domicile.

Une étude prospective réalise avant tout un état des lieux, puis dresse un panorama de l'ensemble des évolutions qui concernent la branche professionnelle, le secteur ou le groupe de métiers. Toutes les conséquences sur l'emploi et les compétences à court, moyen, voire long terme sont formalisées. Vous y trouverez des scénarios, des volumes de créations de postes prévisibles mais aussi des éléments

extrêmement concrets sur les compétences nécessaires à moyen terme dans un métier précis. Une étude prospective peut concerner différents échelons géographiques : bassin d'emploi, région ou territoire national.

Vous retrouverez toutes les études, sur le portail mis en place par les partenaires sociaux à la rubrique «tendances de l'emploi» et sur le site du ministère du Travail consacré au CEP.

<http://www.liens-vers-emploi.fr/index.html> et <http://www.emploi.gouv.fr/dispositif/contrats-etudes-prospectives-cep>

► L'avenir avec le digital

Une nouvelle phase est engagée avec le développement du numérique et, en particulier, le traitement rendu possible de masses de données d'origines diverses. Accéder de façon simplifiée à des informations qui croiseraient, de manière automatisée et sur un territoire choisi, des données sur les métiers, les emplois, les compétences, les formations et pouvoir simuler à l'infini des hypothèses de choix professionnels, sera bientôt possible, comme en témoigne l'interview ci-après.

PAROLE D'EXPERT

• Interview d'Isabelle Nebot-Houssaye, conseillère technique au CNEFOP

On commence à parler d'outils de cartographie dynamique. Quels pourraient être à l'avenir les outils qui permettraient à un citoyen, un actif de s'informer et peut-être aussi de tester des hypothèses de mobilité professionnelle ?

Cela ne relève plus de la science-fiction ; aujourd'hui, ces outils sont déjà utilisés. D'une part par certains acteurs privés, qui les mettent à disposition de leurs conseillers, notamment dans le

cadre de cellules de reclassement. Ce ne sont alors pas des outils grand public mais ils permettent de rendre un service aux personnes qui sont accompagnées. D'autre part, ce type d'outils commence à être mis à disposition sur les sites publics par quelques conseils régionaux. On peut certainement les améliorer mais ils existent déjà. Le principe est le suivant : dans le contexte actuel, on constate que toute une partie de l'orientation consiste pour le professionnel à aller chercher de l'information (et on sait que c'est très compliqué...), pour ensuite la mettre à disposition des personnes qui sont en recherche de mobilité. Alors qu'en fait, cette information, avec les nouveaux outils numériques, open data, Big Data, peut être mise à disposition de manière assez automatique auprès de la personne qui soit peut l'utiliser toute seule soit peut se faire aider d'un professionnel. L'idée est que tout ce temps consacré à la seule recherche d'information soit simplifié, que ce ne soit plus le parcours du combattant et que l'accompagnement soit beaucoup plus centré sur l'aide au projet de la personne et pas sur la recherche d'informations.

Ces outils, qui mettent en relation «intelligente» différentes sources d'information, permettent aussi de faire des simulations. Par exemple, le fait de mettre en relation dans un même outil des bases de données concernant les offres d'emploi d'un secteur sur les dernières années, les entreprises qui recrutent, les offres de formation, les fiches métiers qui permettent de faire des cartographies de compétences, permet à la personne de savoir quelles compétences sont nécessaires pour exercer tel type de métier, ou de savoir quelles aires de mobilité lui seraient ouvertes avec sa propre carte de compétences. Ce sont finalement des choses assez classiques dans le domaine de l'orientation. Simplement, l'idée est de rendre cela très automatique de façon à ce que la personne puisse ouvrir ses possibles, identifier qu'il lui manque telle compétence pour exercer tel métier et relier cette compétence à une offre de formation qui permettrait de l'acquérir; ou encore, partir du métier qu'elle exerce et regarder quelles sont

les opportunités de recrutement sur des métiers assez proches ou qui mobiliseraient des compétences analogues à celles qu'elle pourrait avoir. Le tout se fait de manière totalement géolocalisée de manière qu'il ne s'agisse pas d'informations généralistes sur le marché du travail mais bien d'informations sur le marché du travail de la personne.

L'idée est d'en faire un outil itératif que chacun pourrait utiliser tranquillement chez soi pour multiplier les simulations si ça l'intéresse ; ce qui ne peut pas être fait lors d'un entretien en temps limité avec un professionnel. Plus la personne aura pu cheminer par elle-même, plus elle aura pu tester des hypothèses, plus le conseil du professionnel sera qualitatif et de valeur ajoutée.

L'ESSENTIEL

La révolution numérique impulse des changements profonds dans nos vies mais elle nous offre en même temps de nouveaux moyens pour mettre en place la veille que la rapidité de ces mouvements exige.

Fiche outil 3

Matrice d'analyse stratégique

► Objectif

Faire votre analyse stratégique avant de vous engager dans l'action.

► Consigne

1. À l'aide du tableau :

- passez en revue les facteurs listés en colonne 1 qui peuvent être complétés, illustrés ou commentés en colonne 2. Vous serez parfois invité à rajouter vos propres éléments.
- écrivez vos réponses, votre analyse, vos commentaires en colonne 3.
- en colonne 4, cochez si à votre avis l'élément est une **Menace** ou une **Opportunité**, une **Force** ou une **Faiblesse**.
- en colonne 5, cotez chaque élément en lui attribuant une valeur de 1, peu important à 5, très important.

Mon secteur d'activité est-il concerné par :		Votre analyse, vos commentaires	Menace / Opportunité	1 à 5
La mondialisation	Délocalisations?		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Relocalisations?		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
			M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
La transition écologique	Les économies d'énergie.		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	La lutte contre les effets de serre.		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Le développement des énergies renouvelables.		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	

Mon secteur d'activité est-il concerné par :	Votre analyse, vos commentaires	Menace / Opportunité	1 à 5
La transition écologique	L'organisation du recyclage.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	La lutte contre le gaspillage.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Le développement des transports propres.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
La tertiarisation et la polarisation des emplois	Les emplois de ce secteur sont plutôt en diminution.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Les emplois de ce secteur sont plutôt en augmentation.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Les niveaux de qualification sont en hausse.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Il restera un volume important d'emplois peu qualifiés.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
Le vieillissement de la population	Des séniors consommateurs de biens et de services plus nombreux.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Des départs en retraite plus nombreux.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Des organisations à repenser.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
La révolution numérique	Automatisation de tâches manuelles et intellectuelles.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Dématerrialisation.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	

Fiche outil 3

Mon secteur d'activité est-il concerné par :	Votre analyse, vos commentaires	Menace / Opportunité	1 à 5
La révolution numérique	Désintermédiation, développement de services en ligne.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Robotisation.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Impact des nouveaux moyens de communication.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Impression 3D.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Internet des objets (objets connectés).	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Géolocalisation.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Big Data.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
Des changements dans la réglementation	Des lois.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Des normes.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Des règles (sécurité alimentaire, informatique...).	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
Des changements d'usage dans la société	Des départs en vacances moins longs.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Des réservations de voyages à la dernière minute.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
Des changements d'usage dans la société	Une alimentation bio.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Une tendance à la location plutôt qu'à l'achat.	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	À vous	M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	

Mon métier est-il :		Votre analyse, vos commentaires	Menace / Opportunité	1 à 5
Ancien	Ancré dans l'histoire, rattaché à une tradition.		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Stable, peu sensible aux changements.		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
Émergent	Apparu récemment.		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Sujet à des transformations significatives.		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	En cours de transformation.		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
Menacé de disparition	À quelle échéance, selon quel processus?		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
Qualifié	Situé vers le haut de la grille des qualifications (bac + 2 et au-dessus).		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
Peu qualifié	Situé vers le bas de la grille des qualifications (CAP et en-dessous).		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
Considéré comme en tension	Consulter les études sur http://travail-emploi.gouv.fr/		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	

Mon entreprise		Votre analyse, vos commentaires	Menace / Opportunité	1 à 5
Sa taille	Un groupe, une chaîne, une TPE.		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
Positionnement de ses services ou de ses produits			M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	

Fiche outil 3

Mon entreprise		Votre analyse, vos commentaires	Menace / Opportunité	1 à 5
Sa place sur son marché	Leader, sous-traitant, dans une filière, isolée...		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
Sa politique de ressources humaines	Promotion interne, management par les compétences.		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
Son effort de formation			M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
Taux d'accès à la formation dans mon secteur	Voir partie 3.		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
La place donnée à l'innovation			M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
Mode d'organisation	Post-taylorien, en îlot, mode projet...		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
Style de management			M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
Nombre de niveaux hiérarchiques			M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	

Mon emploi		Votre analyse, vos commentaires	Menace / Opportunité	1 à 5
Niveau de responsabilités			M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
Degré d'autonomie	Important, occasionnel, limité.		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
Expertises métier	Reconnues, valorisées.		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
Transférable ?	Dans d'autres entreprises.		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Dans le même secteur.		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	
	Dans d'autres secteurs.		M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	

MOI (à remplir après la partie 2)	Votre analyse, vos commentaires	Force / Faiblesse	1 à 5
Mon niveau de satisfaction dans mon travail		Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
Mon niveau de formation initiale		Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
Mon habitude de la formation continue	Régulière, épisodique? Sous quelle forme?	Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
Mon degré de familiarité avec les nouvelles technologies	Internet, informatique, réseaux sociaux.	Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
Ma capacité à apprendre		Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
Mes capacités à transmettre		Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
Mon adaptabilité		Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
Mon attitude face au changement		Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
Ma capacité à communiquer	À l'oral, à l'écrit, devant un groupe, avec mon chef...	Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
Ma créativité, mon sens de l'innovation	Apporter des idées nouvelles, résoudre des problèmes.	Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
Autres soft skills	Ajoutez ici vos soft skills repérées au chapitre 2	Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
		Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
		Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
		Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
		Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	

Fiche outil 3

MOI (à remplir après la partie 2)		Votre analyse, vos commentaires	Force / Faiblesses	1 à 5
Mes compétences pour s'orienter	Cf. la partie 2			
	Engranger et traiter de l'information sur les métiers et la formation.		Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
	Faire des liens entre mes caractéristiques et celles des métiers.		Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
	Faire fonctionner et élargir mon réseau.		Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
	Imaginer des pistes de métier nouvelles.		Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
	Hiérarchiser mes critères de choix.		Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
	S'engager dans un plan d'actions.		Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
Mes freins personnels			Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
Mon énergie psychique			Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
Mes soutiens familiaux	Facilitation d'un projet d'évolution?		Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
Mes rôles dans la vie	Équilibre entre les rôles?		Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
			Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	
			Fo <input type="checkbox"/> Fa <input type="checkbox"/>	

2. Reportez dans le tableau les éléments auxquels vous avez attribué la cote la plus élevée.

	Menaces	Opportunités	Forces	Faiblesses
1				
2				
3				
4				
5				

3. Reportez les 5 éléments les plus importants dans la matrice SWOT en les hiérarchisant.

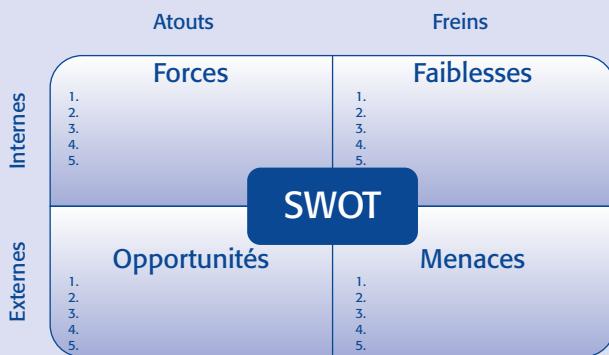


Figure 3.2 – Analyse selon la matrice SWOT

► Exploitation

- Qu'avez-vous découvert en faisant cette analyse ?
- Des informations nouvelles sont-elles apparues ?

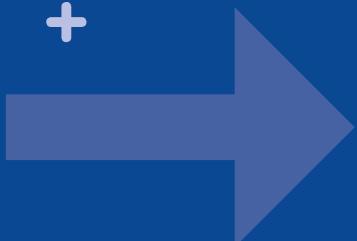
Fiche outil 3

– Quelles actions envisagez-vous pour :

- vous développer sur le champ de vos faiblesses et en limiter les conséquences ;
- vous mettre à l'abri des menaces ;
- asseoir vos forces pour en faire des ressources disponibles ;
- saisir les opportunités et les transformer en leviers de développement.



Fixez votre objectif !



Sommaire

Chapitre 4	Comment s'orienter en continu	91
Chapitre 5	Le conseil en évolution professionnelle	121
Chapitre 6	Une famille de dispositifs	147

«La chose la plus importante à la vie est le choix du métier.»

Pascal, *Les Pensées*, 1670.

L'orientation n'est pas seulement cette question individuelle à laquelle nous sommes tous confrontés, c'est aussi un ensemble de théories et de pratiques en phase avec l'état d'une société.

Les principes et les méthodes de l'orientation se sont donc transformés en suivant les grandes évolutions des sciences humaines et des mentalités mais aussi sous l'influence des mutations socioéconomiques.

Un détour par l'histoire de l'orientation des adultes va nous aider à comprendre d'où nous viennent les logiques en cours actuellement, les méthodes et les outils des professionnels.

La question de l'orientation s'est posée très précisément au début du xx^e siècle. Avec la guerre, il a fallu réaliser des affectations de personnel militaire à des fonctions très différentes : artilleurs, sous-officiers, tirailleurs, aviateurs. Ce fut le premier dispositif d'affectation à grande échelle d'individus à des activités selon leurs capacités.

La première moitié du xx^e siècle a connu le développement de la psychologie et de ses applications dans la mesure et la différentiation des traits individuels. Les tests de personnalité, d'intérêts, de capacités se sont ensuite multipliés. Certaines typologies permettant de catégoriser les métiers et les types de personnalités sont encore utilisées aujourd'hui, comme celle de John Holland. Nous vous les présenterons plus loin.

Les années 1970 et suivantes ont marqué le début d'une période d'incertitude économique et de remise en cause d'un modèle de société. Les individus composent depuis avec des changements rapides et un environnement incertain. Les conseillers en orientation, percutés eux-aussi par ces nouvelles conditions, ont progressivement abandonné les méthodes dites «d'appariement» entre un métier et une personne. Ils sont ainsi passés d'une logique de choix ponctuel

à une logique de processus continu. Les chercheurs et praticiens canadiens ont contribué à diffuser ce nouveau paradigme en France dont l'un des modèles les plus aboutis est connu sous le sigle ADVP (activation du développement vocationnel et personnel).

Jusque dans les années 1980, il s'agissait surtout de «matcher» des individus et des postes. La plupart des spécialistes s'entendent aujourd'hui à reconnaître dans les approches «développementales» ou «éducatives», un ensemble de principes et de pratiques adaptés aux exigences du monde moderne. Elles conjuguent une vision dynamique du monde, une confiance dans les capacités de changement de l'individu et un processus opérationnel de type «résolution de problème».

Deux conceptions dans l'histoire de l'orientation

	Apparier des individus et des métiers	Accompagner des choix professionnels
La personne	Définie par des caractéristiques relativement stables.	En développement toute sa vie.
Le projet	Préexiste, se déduit d'un cumul d'éléments.	Se construit tout au long d'un processus.
Le choix	Ponctuel. L'important c'est quoi choisir.	Continu au cours d'une vie. L'important c'est comment choisir.
Le conseiller Le psychologue	Pose un diagnostic sur la personne, délivre un pronostic sur les métiers possibles.	Accompagne la personne dans l'acquisition d'une compétence à faire ses choix.
Le monde du travail	Relativement stable, permet un choix durable.	En mouvement, changeant, en partie indéterminé.
Le processus	Une procédure subie par la personne.	Une démarche faite par la personne dans un temps et un espace.

Source : Sylvie Boursier et Daniel Géraud.

Parmi les principes premiers de ces méthodes : s'orienter demande des compétences particulières que chacun d'entre nous peut décider de développer. Cela s'apprend et le référentiel de ces compétences existe.

La loi de réforme de la formation de 2014 pose le principe de l'accès gratuit à tout moment de notre carrière et quel que soit notre statut à un «conseil en évolution professionnelle». N'y voyez pas seulement le souci de permettre le développement individuel harmonieux des citoyens de ce pays. Au niveau européen et national, notre capacité collective à nous adapter en continu aux transformations de l'emploi est devenue un facteur de compétitivité économique. La somme de nos décisions individuelles façonne notre avenir économique commun.

Dans le cadre des services publics régionaux d'orientation, cinq organismes se mettent à votre disposition : Fongecif, Pôle Emploi, Mission locale, Cap emploi, Apec. Vous pourrez mobiliser auprès d'eux un appui à la réflexion sur votre positionnement professionnel. Aujourd'hui, le service est normé par un cahier des charges national et tous se coordonnent pour vous en simplifier l'accès.

Le vent de renouveau qui souffle depuis la loi de mars 2014 ne doit pas nous faire oublier un dispositif plus ancien qui a largement fait ses preuves depuis les années 1980 : le bilan de compétences. Le «BC» résiste et va trouver sa place dans l'éventail des réponses proposées aux actifs qui se questionnent.

Enfin, nous avons choisi d'aborder dans cette partie les entretiens professionnels menés par les managers pour leurs collaborateurs. La loi a créé un entretien professionnel tous les deux ans et lui affecte une fonction très précise dans la gestion de notre évolution. Et si notre avenir, notre développement de compétences passait d'abord par une co-construction avec notre entreprise ?

Comment s'orienter en continu

- ➔ Considérer l'orientation comme un processus tout au long de la vie
- ➔ Les concepts et les méthodes des professionnels
- ➔ Développer votre compétence personnelle à vous orienter

Nous n'avons plus d'autres choix que de prendre en main la gestion de notre capital de compétences professionnelles et la conduite de notre « carrière ». Il faut pour cela maintenir une veille continue sur les transformations en cours dans notre secteur d'activité. Chaque décision d'évolution, chaque tournant doit être suivi presque immédiatement d'une anticipation de l'étape suivante. Et nous devons nous poser en permanence des questions : mon groupe va-t-il poursuivre cette stratégie de développement ? Mon métier est-il susceptible d'être automatisé ? Quel sera l'impact de l'apparition de cette technologie de rupture dans mon domaine ?



Considérer l'orientation comme un processus tout au long de la vie

Nous voyons parfois le monde avec des lunettes archaïques. C'est particulièrement vrai dans le domaine très spécifique du choix professionnel. De quoi sommes-nous encombrés, de quelles représentations inutiles nous servons-nous encore ? Examinons pour cela cinq idées fausses sur l'orientation.

► 1. Un professionnel doit pouvoir me dire pour quel métier je suis fait ou vers quel métier porteur je dois me diriger.

NON. Nous avons vu que les transformations rapides des métiers, les évolutions de société, cette économie de l'incertain dans laquelle nous devons évoluer ne nous permettent plus de simplement chercher notre place dans un système relativement stable. L'incertitude est la règle, la créativité et l'ouverture alliées à une solide méthode sont nos seules chances de survie. Les professionnels doivent aussi composer avec cette réalité. Aucun d'entre eux ne peut aujourd'hui

prétendre connaître la totalité des métiers, réaliser le bilan de plus approfondi de votre personnalité, puis «matcher» les deux et vous délivrer sous forme de «prescription» une liste de métiers.

Ils ne sont pas pour autant impuissants et ont développé des approches flexibles, très efficaces. Nous vous les dévoilerons dans le chapitre suivant.

«Le travail entre une personne en évolution professionnelle et un professionnel, c'est la rencontre de deux experts. Le professionnel est expert en orientation, la personne est experte en elle-même».

Entretien avec Robert Solazzi, mars 2015.

Point de vigilance

À propos de prédiction, évoquons rapidement ceux qui en font commerce. S'appuyant sur notre groupe sanguin, notre signe astrologique, notre date de naissance, certains prétendent nous révéler notre voie. Un SMS et je saurais pour quel métier je suis fait? Tous les directeurs commerciaux du monde seraient nés en avril ou mai?

Amusant bien sûr, mais Google remonte quand même 141 000 résultats sur la recherche «astrologie orientation professionnelle»...

► 2. Si je me connais bien, je vais pouvoir m'orienter.

NON. La «connaissance de soi» est nécessaire pour faire des choix professionnels, mais elle ne suffit pas. Nous ne pouvons pas partir à la recherche de notre futur métier uniquement par une introspection, même la plus approfondie. S'il est indispensable de repérer, nommer, hiérarchiser nos compétences, nos centres d'intérêts, nos valeurs, nos connaissances, nos qualités, leur simple agencement ne nous fera pas déduire les situations professionnelles que nous allons décider d'investir.

Nous serions alors dans la croyance en une «vocation» enfouie au plus profond d'entre nous et qui seule peut nous permettre un épanouissement professionnel.

Selon la formule de Philippe Meirieu, «notre projet professionnel n'est pas contenu dans nos gènes» (P. Meirieu, 2014). En effet, comment le meilleur processus de bilan personnel peut-il nous permettre de nous projeter vers ce que nous ne connaissons pas encore, vers des potentialités que nous n'avons pas encore essayées ou vers ces situations de travail nouvelles, qui n'ont même pas encore de nom et ne figurent dans aucun référentiel?

Alors, nous devrons nous engager dans un processus ouvert d'exploration à la fois de ce qui nous définit en tant que personne et des caractéristiques dynamiques du marché du travail. Nous devrons consacrer autant d'énergie, de méthode et de temps à l'analyse des évolutions des activités, de la transformation des métiers, des enjeux des entreprises et des capacités recherchées.

► 3. S'orienter, c'est éliminer les pistes qui ne me conviennent pas.

NON. C'est d'abord un processus créatif. L'enjeu est de produire le maximum d'idées qui seront autant d'occasions de vous projeter, de vous percevoir vous-même sous différents angles. Vous ne choisirez jamais une profession que vous ne connaissez pas ; la première étape est donc d'élargir votre éventail de choix. Votre futur métier n'existe peut-être pas encore ; il est peut-être en création. Vous allez peut-être contribuer à son émergence par votre propre démarche.

► 4. S'orienter, c'est quitte ou double.

NON. Bien sûr, les enjeux personnels sont très importants. Quand vous choisissez, vous faites un choix de vie certes, mais pas un choix pour toute votre vie.

Accordez-vous le droit à l'erreur pour conserver une dose d'utopie et de créativité. Chaque tournant est suivi d'une autre portion de chemin sur laquelle se présenteront des opportunités non prévues dans la feuille de route. Et vous ne saurez jamais ce que vous auriez trouvé sur la voie que vous n'avez pas prise.

► 5. Il faut surtout construire un projet et s'y tenir.

NON. La notion de «projet» est envahissante dès que l'on parle de choix professionnel. Nous serions donc condamnés à l'exclusion si nous ne sommes pas capables de nommer, formuler, décrire «notre projet»?

Ce modèle, a été remis en cause dès les années 1990 par plusieurs spécialistes. Claude Coquelle, consultant et chercheur, était déjà convaincu que «les gens bien insérés ne doivent pas cette position enviable au fait que, contrairement aux autres, ils auraient eu précédemment un projet». Il nous alerte par un retentissant «Attention projet!» (C. Coquelle, 1994). Mireille Léauté, conseillère ANPE à l'époque, va encore plus loin : «cette nécessité du projet amène à une exigence généralisée qui s'apparente à une forme de terrorisme». (M. Léauté, 1992).

La première condition de votre réussite dans une situation de transition sera plutôt votre agilité, votre flexibilité. Cela veut dire concrètement que vous allez formuler plusieurs projets, hiérarchisés selon vos propres critères : désir, réalisme, échéance de réalisation... Vous disposerez ainsi de stratégies de rechange et si un obstacle sérieux s'oppose à la réalisation du projet A, vous passerez immédiatement au «plan B», sans perte de temps ni d'énergie et surtout sans remise en cause personnelle paralysante.

La deuxième condition relèvera de votre aptitude à saisir des opportunités non prévues dans le plan. L'opportunisme représente une qualité essentielle à cultiver.

Les concepts et les méthodes des professionnels

Voici quelques points de repère pour identifier à quel courant de pensée «votre» spécialiste se réfère. Il ne s'agit pas de porter un jugement rapide sur sa qualité professionnelle mais de comprendre de quelle façon il entend vous accompagner et quelles sont ses méthodes. Comprendre son cadre de référence devrait vous aider à engager une relation encore plus étroite et efficace.

Dans le monde actuel, incertain, largement indéterminé, nous avons besoin d'un système ouvert, créatif et fonctionnel. Celui du chercheur américain en psychologie Donald Super, qui a élaboré ses théories entre 1960 et 1990, part d'une vision du choix professionnel en rupture avec le modèle précédent de recherche d'une simple «adéquation» entre l'individu et le marché du travail. Père des approches «développementales», D. Super a ouvert la voie aux conceptions non déterministes. Voici les plus fructueuses de ses propositions pour une personne qui cherche sa voie :

- Les individus diffèrent entre eux selon leurs habiletés, aptitudes, besoins, valeurs, intérêts. Mais chaque individu est susceptible de réussir dans des métiers très différents.
- Chaque profession nécessite un ensemble d'habiletés et de traits de personnalité. Cependant, ces exigences sont suffisamment flexibles pour que des personnes très différentes occupent une même profession et y réussissent.
- Nos compétences personnelles, nos préférences professionnelles changent en fonction de nos expériences et de notre développement. La gestion de notre carrière devient alors nécessairement un processus continu qui intègre nos âges et les différents rôles de notre vie.
- Le choix d'une profession fonctionne selon un processus en étapes successives. Certaines personnes y arrivent seules, d'autres ont besoin

d'être guidées à certains moments pour favoriser l'identification de leurs intérêts et de leurs habiletés, pour les confronter à la réalité, pour clarifier la perception qu'ils ont d'eux-mêmes, pour traduire leur identité en métiers, pour choisir ou pour s'engager dans l'action.

- Notre satisfaction au travail dépend du degré d'actualisation de nos aptitudes, intérêts, traits de personnalité et valeurs ainsi que de la réponse à cette question : «est-ce que, dans mon travail, je joue un rôle que je peux considérer comme authentique par rapport à ce que je suis?».

Ces principes sont aujourd'hui adoptés par la plupart des professionnels. Par ailleurs, les organismes chargés de vous accompagner dans vos démarches ont développé des stratégies d'interventions, des méthodes et des outils spécifiques. Voici les principaux réseaux centralisés qui affichent un cadre et une homogénéité d'intervention sur le territoire.

► **Les grands réseaux de conseil**

➤ **Les MIFE, maisons de l'information sur la formation et l'emploi**

Ce réseau rassemble «des structures locales assurant l'orientation de publics en recherche d'une insertion dans l'emploi ou d'une évolution professionnelle». Elles sont accessibles à tous quel que soit le statut. Les MIFE désignent leur intervention en évolution professionnelle sous le terme de «guidance professionnelle personnalisée».

➤ **L'APEC, association pour l'emploi des cadres**

Association financée par les cotisations des cadres et des entreprises, l'APEC «accompagne et conseille les cadres tout au long de leur parcours professionnel pour anticiper et préparer leur évolution, ainsi que les jeunes issus de l'enseignement supérieur pour préparer la recherche de leur premier emploi». Ses services sont accessibles si

vous cotisez à une caisse de retraite cadres ou si vous êtes jeune diplômé de niveau licence, master ou doctorat.

➤ Pôle Emploi

L'opérateur du service public de l'emploi a choisi l'approche dite «éducative» de l'orientation, identifiable dans la définition officielle : «développer la capacité à s'orienter tout au long de la vie dans un ajustement, dynamique et continu, entre les caractéristiques de la personne (aptitudes, compétences, intérêts, aspirations) et celles de l'environnement professionnel (marché du travail, connaissances des métiers et des organisations de travail)».

➤ Les missions locales

S'adressant aux jeunes de 16 à 26 ans, les missions locales sont organisées en réseau dont la force consiste à pouvoir prendre en compte la situation d'un jeune, dans tous les aspects complémentaires à la vie professionnelle : santé, transport, logement. Elles disposent pour cela de compétences et de moyens d'intervention spécifiques.

➤ Les Cap'emploi

Le réseau national des Cap'emploi, spécialistes de la relation entre le handicap et l'emploi, assure une mission de service public, centrée sur l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Financées essentiellement par l'Agefiph, ces structures garantissent des services de diagnostic, d'orientation et d'accompagnement.

➤ Les points communs des services des grands réseaux

- Une offre de service graduée : vous pouvez avoir envie de faire un bilan et de vous arrêter ou bien vous savez ce que vous voulez faire et vous voulez construire rapidement une stratégie de réalisation.

- Une démarche dans le temps : pas de miracle, vous obtiendrez un résultat en vous engageant dans une réflexion approfondie, des démarches, des recherches. Cependant, vous pourrez mobiliser des services modulaires : un atelier d'une demi-journée, un entretien rapide pour préparer une démarche, une réponse au téléphone.
- Une démarche dans l'espace : il n'est pas possible de s'orienter «en chambre». Alors, vous aurez des démarches à faire dans le monde réel, des activités à réaliser.
- Un interlocuteur unique : peu importe son titre, conseiller, référent, psychologue, ou accompagnateur, vous serez en relation avec une seule et même personne.
- Vous êtes au centre : tout part de votre demande, de la façon dont vous vous représentez votre situation. Vous serez aidé pour la traduire en besoins.
- Un processus par étapes : les questions sont nombreuses, complexes. Il existe un certain ordre pour faire les choses. Ce sera parfois l'aide principale de votre conseiller : vous aider à voir par quoi commencer.
- Une déontologie : ces organismes partagent les mêmes valeurs de respect de la personne, de non jugement et aussi de recherche de l'efficacité.

► Les outils utilisés

Un conseiller, un psychologue peut utiliser une très grande variété d'outils et les exploiter différemment. Le meilleur exemple est constitué par les tests psychologiques. Naguère signature d'une approche somme toute déterministe, les tests sont aujourd'hui intégrés à des pratiques éducatives.

Quel que soit l'outil, nous vous conseillons d'être vigilant à la façon dont il vous est présenté, aux conditions dans lesquelles il est utilisé et surtout à l'exploitation qui en est faite.

Phase amont : quelle présentation de l'objectif, de la base méthodologique ou théorique, du résultat attendu ?

Phase de passation : quelle guidance, quelle explicitation, quelle relation avec le conseiller ?

Phase aval : quels résultats, quelle exploitation ? Qui exploite le résultat, l'expert, vous seul, les deux ? Quel appel à votre réflexion ? Quelle formalisation et capitalisation pour les étapes suivantes ? Quelle traduction en stratégie d'action ?

Différents types d'exercices, d'outils vous seront proposés dans la partie bilan de votre démarche.

Tableau 4.1 – Les outils utilisés

Type d'outil	Description	Exemple
Inventaire	Une liste à cocher, à remplir.	Liste de compétences en verbe d'action.
Grille d'auto analyse	Des questions, un espace pour écrire et réfléchir.	Notre fiche sur le web : l'histoire de mes orientations.
Mise en situation	Un scénario impliquant suivi de votre analyse personnelle.	La recherche et l'analyse d'expériences vécues.
Test de personnalité	Des questions selon un protocole défini.	Test MBTI.
Test d'intérêt	Des questions selon un protocole défini.	Test IRMR.
Exercice projectif	Une consigne qui pousse à imaginer, suivie d'une exploitation.	Imaginez le métier idéal.
Autobiographie	La rédaction plus ou moins développée d'étapes de votre vie.	Histoire de vie.

PAROLE D'EXPERT

- **Sylvie Eslan, vice-présidente du Conseil régional des Pays de Loire, élue en charge de la formation professionnelle puis de l'apprentissage, je me pose toujours la question de l'orientation réussie.**

C'est en quelque sorte une quête jamais aboutie. Je constate que ce processus d'orientation reste long, surtout chez les jeunes, et résultat d'une grande inégalité. Plus la personne se frotte à des milieux différents, plus son univers est ouvert aux rencontres, à la culture, plus il lui est fait confiance dans ses petites réussites quotidiennes, qu'elles soient intellectuelles ou plus pratiques, plus j'ai le sentiment que le choix d'une formation ou d'une voie se fait plus naturellement. La sécurisation générée par l'entourage peut l'encourager à oser, puis quelquefois à faire demi-tour. Tous ces constats ont émaillé les décisions de ma vie post-professionnelle d'élue en me disant que notre travail est justement de créer des situations propices à ces déclics d'orientation successifs qui permettent de choisir une formation ou un métier. Un exemple : ce concours des Olympiades des métiers, transformé en salon des métiers, où l'on voit des jeunes en action, l'on s'essaye sur des ateliers pratiques, l'on s'informe auprès de professionnels de la formation et des métiers, et l'on peut échanger avec des jeunes professionnels fiers de leur métier, chez qui la confiance s'est installée.

Les régions sont depuis le premier janvier 2015 en charge de ce grand service public de l'orientation qui met dans un même objectif des professionnels issus de milieux différents et leur demande de recevoir tous les publics, jeunes et moins jeunes. Je pense que c'est un moment unique pour échanger des pratiques, innover, créer un réel service public de proximité qui peut redonner à chacun une chance de trouver sa voie et se faire plaisir dans sa formation et son métier futur. Au-delà des mots et de la volonté, il y a encore des obstacles à franchir, la part à donner à l'entreprise et son bassin d'emploi comme lieu où l'on voit les métiers en action, la part de

confiance à tisser avec les interlocuteurs pour aller loin dans l'expression de leurs désirs d'avenir, la place indispensable à donner à l'orientation et à la connaissance du monde qui nous entoure.

Il me semble que notre pays a pris du retard sur ce sujet de l'orientation réussie, trop de salariés et de jeunes souffrent au travail ou à l'école. L'individualisation de la formation s'est extrêmement développée dans les CFA des Pays de la Loire et elle contribue à un recul du décrochage ou des ruptures de contrats. Elle permet de restaurer la confiance et assure à chacun des moments de découverte de ses talents pour les conforter.

Un système éducatif ouvert sur le monde, accessible, où voies professionnelles et générales seront considérées à parité d'estime, où le travail collaboratif et l'individualisation seront confortés est certainement l'une des clés d'une «orientation-confiance» réussie.

Développer votre compétence personnelle à vous orienter

Il s'agit aujourd'hui d'un enjeu majeur pour chaque travailleur. Sachez qu'il est partagé par l'Union européenne, elle-même. Dans une résolution du 21 novembre 2008, le Conseil de l'UE a demandé aux États membres de développer l'orientation dans «un processus continu qui permet aux citoyens, à tout âge et tout au long de leur vie, de déterminer leurs capacités, leurs compétences et leurs intérêts, de prendre des décisions en matière d'éducation, de formation et d'emploi, de gérer leur parcours de vie personnelle dans l'éducation et la formation, au travail et dans d'autres cadres où il est possible d'acquérir et d'utiliser ces capacités et compétences». Cet engagement européen a donné le signal en France de la mise en place du service public de l'orientation. Il ne s'agit pas de décider pour les citoyens ce qui est bon pour eux, ni de les diriger vers les besoins de l'économie. Il faut les «équiper» pour qu'ils fassent eux-mêmes les meilleurs choix.

Maintenir ses compétences au meilleur niveau, s'adapter aux évolutions dans sa filière, choisir sa future fonction sont des problèmes complexes à résoudre. Les données sont évolutives. Les dimensions personnelles, affectives sont omniprésentes. Une masse d'informations doit être traitée. Une mobilisation sans faille de nos capacités est indispensable. Ne croyez pas que votre niveau de formation initiale vous a donné toutes les armes pour cela. Ce type de question est spécifique car il engage tout notre être. On parle dans ce cas d'une question «existentielle».

Alors, la plupart des accompagnateurs en évolution professionnelle se comportent comme des pédagogues qui visent pour l'autre le développement de sa capacité à traiter ces situations en continu. Leur objectif ne sera pas seulement la réussite de votre reconversion en cours ; ils vous transmettront les armes intellectuelles, méthodologiques, affectives pour gérer autant de fois que nécessaire ce type de situation.

EN PRATIQUE

Vous n'êtes pas démunis. Vous pouvez transférer les compétences que vous mettez en œuvre dans votre job actuel. Que vous soyez technicien de maintenance, cadre comptable ou commercial de terrain, vous savez planifier, analyser, traiter de l'information, imaginer des solutions. Appliquez vos capacités au problème spécifique «quel sera mon prochain poste?». Et utilisez les outils qui sont les vôtres : matrice de compatibilité, grilles de décision, carte mentale, diagramme cause/effet, matrice SWOT,...

► Les compétences et les attitudes personnelles nécessaires pour réaliser des choix professionnels

Nous empruntons à des théoriciens canadiens, une grille très aboutie de présentation de l'ensemble des compétences nécessaires pour s'orienter efficacement.

Tableau 4.2 – Les compétences et attitudes pour s'orienter

Étape du processus	Principal objectif	Compétences à mobiliser		Produits de sortie
		Compétences cognitives	Attitudes	
1. On est en réflexion, en recherche d'idées	Découvrir	<ul style="list-style-type: none"> • Observer • Décrire • Questionner • Imaginer 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture • Curiosité • Tolérance à l'ambiguité • Imagination 	Des éléments nouveaux sur soi-même et sur les métiers Une liste ouverte de «possibles»
2. Les choses s'organisent	Comprendre	<ul style="list-style-type: none"> • Associer • Regrouper • Classer • Résumer 	<ul style="list-style-type: none"> • Estime de soi • Ordre • Cohérence • Sens de la continuité 	Des catégories organisées sur soi-même et sur le marché du travail, les métiers Une idée générale de ses possibles orientations
3. On est capable de faire des choix	Choisir	<ul style="list-style-type: none"> • Comparer • Hiérarchiser • Evaluer • Choisir 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiance • Responsabilité • Discernement • Sens critique 	Plusieurs projets désirables, précis et réalistes
4. On s'engage dans l'action pour concrétiser	Agir	<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir • Généraliser • Planifier 	<ul style="list-style-type: none"> • Certitude • Implication • Détermination • Sens pratique 	Un plan d'action formalisé, des stratégies de recharge, l'anticipation des obstacles

Source : d'après Noiseux, Pelletier, Bujold, 1984.

Dans ce tableau, vous identifiez les quatre étapes d'un processus global qui peut vous amener à la mise en œuvre d'un projet construit et satisfaisant. Ces étapes sont présentées de manière un peu idéale ; dans la réalité, nous faisons bien sûr des allers-retours, des boucles.

Chaque étape recouvre un objectif principal, demande la mise en œuvre de certaines fonctions intellectuelles et l'adoption d'attitudes personnelles spécifiques. Ainsi, pour les chercheurs en sciences humaines, s'orienter demande une variété d'aptitudes cognitives et affectives très étendue ainsi qu'une grande plasticité.

La difficulté réside dans le fait que nous devons le plus souvent mobiliser ces capacités en situation de tension, voire de stress quand cela correspond à une transition non choisie, comme la perte d'un emploi. L'appui méthodologique et le soutien d'un conseiller s'avèrent alors essentiels.

➤ Les compétences pour s'orienter selon Pôle Emploi

Pour Pôle Emploi, l'évolution ou l'orientation professionnelle nécessitent la maîtrise de huit compétences fondamentales. L'institution chargée de l'accompagnement des demandeurs d'emploi engage progressivement tous ses conseillers dans l'utilisation de cette grille de lecture. Les services proposés, comme le CEP par exemple, seront construits avec la personne en fonction d'un constat partagé des besoins de développement de ces compétences.

Tableau 4.3 – Les compétences pour s'orienter

Compétence	Acquise si nous sommes capables de :
Chercher de l'information sur le marché du travail et de la formation.	Naviguer sur les principaux sites d'informations régionaux pour identifier les stages de formation, les statistiques sur son métier actuel ou un métier désiré.
Explicitier son expérience, ses choix et son projet professionnel.	<ul style="list-style-type: none"> • Regrouper ses expériences professionnelles en catégories pertinentes. • Nommer les critères qui ont servi à choisir. • Faire des liens.
Confronter ses caractéristiques personnelles aux caractéristiques du métier.	<ul style="list-style-type: none"> • Comparer les informations recueillies sur les métiers avec les éléments de son bilan personnel. • Faire des pontages entre les deux de manière objective.

Compétence	Acquise si nous sommes capables de :
Activer et élargir son réseau à des fins professionnelles.	<ul style="list-style-type: none"> • Établir une liste de personnes à contacter. Interviewer un professionnel.
Trouver des pistes de métier diversifiées.	<ul style="list-style-type: none"> • Imaginer comme possibles des métiers entièrement nouveaux ou différents de ceux déjà réalisés. • Formuler des idées en lien avec une variété d'éléments de son bilan.
Prioriser des pistes de métiers.	<ul style="list-style-type: none"> • Retenir une liste limitée de critères de choix. • Classer des métiers par ordre de préférence et de réalisme.
Identifier dans son environnement, les soutiens à son projet.	<ul style="list-style-type: none"> • Mesurer les impacts d'un changement dans son système familial. • Demander l'appui d'une personne positive.
Mettre en œuvre et adapter son plan d'action à des fins personnelles.	<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser dans un calendrier l'ordre des actions à réaliser. • Anticiper les obstacles. • Se préparer à un «plan B».

Comment vous situez-vous dans ce tableau? Que maîtrisez-vous et que devriez-vous améliorer? Poursuivez sur votre smartphone si vous le souhaitez : cette grille est disponible en auto-passation dans l'«Emploi Store» de Pôle Emploi.

PAROLE D'EXPERT

- **Sylvie Boursier, auteur de *L'orientation éducative des adultes et, avec Jean-Marie Langlois, de L'orientation a-t-elle un sens?***

«Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie», préconisait déjà Confucius. Cette maxime aujourd’hui peut choquer bon nombre d’actifs : «comme si on avait le choix» disent-ils...

Et pourtant, si l’on revient à l’essentiel de notre relation à l’environnement, professionnel, social, familial, que l’on soit esquimaux, nomade

touareg ou parisien, trois pôles se jouent, comme l'ajustement de pièces d'horlogerie.

Le faire : vivre c'est faire quelque chose. Tout petit, le bébé agit, il joue à faire, et c'est très sérieux... Faire un jeu, de la cuisine, un jardin, un livre, un objet, ce que je fais, c'est un peu moi. Il y a un plaisir de l'être humain à être la cause de ce qui n'existe pas avant lui. Le jeu de l'enfant peut être considéré comme une activité sérieuse même si elle se révèle pour lui intéressante et amusante. Cette pulsion de compétence correspond au besoin de réussir quelque chose par soi-même, de laisser une trace, de marquer son existence, d'interagir avec le milieu en l'explorant, en agissant sur lui, en le transformant et en provoquant des effets de changements dans l'environnement. C'est l'idée de l'œuvre qui n'est pas l'apanage de l'artiste. Tout être humain ressent ce besoin de construire une œuvre. Rien de plus triste qu'un enfant ou un adulte qui n'a plus envie de rien faire. Plus ce que je fais a du sens pour moi, plus ça devient «engageant» comme disent les québécois.

L'être : c'est faire avec d'autres, être en relation. Même si l'on est profondément indépendant, voire misanthrope, même l'écrivain qui œuvre dans la solitude ressent à un moment donné le besoin de partager. Combien de témoignages de personnes lors de transitions professionnelles qui déclarent «un jour, j'ai rencontré quelqu'un qui m'a dit... et ça a changé ma vie». Ce quelqu'un n'est d'ailleurs pas forcément un professionnel du conseil. L'information décisive fait mouche. Appartenir à un collectif, faire partie d'une communauté peut être plus essentiel que ce que j'y fais. J'ai toujours été frappée d'entendre certains mineurs ou travailleurs des fonderies dire à quel point les copains et leurs camarades, l'ambiance de l'usine leur manquaient et parfois, alors qu'ils faisaient un travail moins pénible et socialement plus valorisant, déclarer que s'ils le pouvaient, ils retourneraient au fond de la mine ou près du four. Autour de moi, les personnes en retraite témoignent parfois du regret d'une «ambiance», voir «des conflits et castagnes» avec d'autres, des projets menés en commun.

L'avoir : une place, un statut, de la reconnaissance, de l'argent... Bien d'autres formes de reconnaissance existent outre le salaire, c'est ce que parfois les services de ressources humaines et les managers oublient en France. La reconnaissance de la créativité, de l'invention, de l'intelligence, de l'effort mis au service d'une production de biens et de services... En sociologie de l'orientation, une notion importante est celle du métier «trouvé créé». Effectivement, chacun va «trouver» une fonction, «héritée» et imposée d'une certaine manière, à laquelle il devra s'adapter, avec des règles, des contraintes et des compétences nécessaires, mais en même temps, il transforme cette fonction par sa personnalité, ses valeurs, son style. Cet «espace»¹ laisse, à l'intérieur du travail imposé, une possibilité de liberté et de jeu.

Ces trois dimensions n'ont pas pour unique scène la vie professionnelle, heureusement, elles s'expriment à travers différents rôles. Finalement, selon mon âge, mon lieu de vie à la ville ou à la campagne, ma famille, mes contraintes, mes origines sociales, les transitions subies ou volontaires, mon équilibre va être fonction de la manière avec laquelle je vais «tricoter» avec elles différents rôles possibles. Cela relève d'une alchimie subtile en fonctions de priorités qui évoluent.

Quand on regarde ces trois pôles, on est conduit à relativiser l'importance de l'activité professionnelle dans sa vie, à la situer par rapport à d'autres registres. En même temps, il est difficile d'en nier l'importance pour la construction de soi de tout un chacun.

Au-delà des normes sociales de réussite, l'évolution professionnelle est aussi une question de sens et d'identité.

Nous avons identifié des compétences d'ordre méthodologique pour piloter sa carrière. Nous vous proposons quelques conditions de réussite tirées de nos échanges avec de nombreuses personnes en mouvement, en reconversion.

1. D.W Winnicott, *Jeu et Réalité, l'espace potentiel*, Gallimard, 1971.

➤ Osez rêver !

Les rêves sont indispensables pour s'orienter. Ce ne sont pas des illusions néfastes. Les rêves constituent le carburant nécessaire pour allumer la fusée d'un processus créatif. Ils constituent toujours la première étape de construction d'un projet.

Visualisez vos rêves car tout commence par des images ! Imaginez-vous pratiquer un métier rêvé. Parlez de vos rêves aux professionnels que vous rencontrez. Ils sauront exploiter avec vous cette matière première.

➤ Prenez le temps d'explorer !

L'importance, la richesse de votre exploration en début de processus va en conditionner la réussite. Vous devrez savoir accepter l'ambiguité, poser les questions sans avoir tout de suite les réponses, intégrer des points de vue pluriels, tolérer provisoirement l'incertitude. N'hésitez pas à y prendre du plaisir ! À ce stade, tout est encore possible !

Point de vigilance

Le « produit de sortie » de votre réflexion personnelle ou d'un accompagnement avec un professionnel ne peut pas être constitué d'un projet unique, aussi abouti soit-il. Si vous ne débouchez que sur une seule piste, reprenez le processus au début ou faites-vous aider. Si un professionnel vous engage vers une seule fonction ou un seul type de poste, indiquez fermement votre désaccord et si nécessaire, fuyez ! Vous ne pouvez pas admettre d'être placé dans cette situation très risquée.

➤ Reconnaissez-vous une marge de manœuvre !

Vous sentez-vous responsable de votre vie et de ce qui vous arrive ?

Une certaine vision du monde peut limiter dramatiquement notre capacité à faire des choix professionnels construits : celle qui nous fait

penser que tout est joué, que l'individu ne peut jamais changer la réalité, que ce sont essentiellement les facteurs extérieurs qui dirigent notre vie.

Il ne s'agit pas de prétendre que tout est possible. Mais se reconnaître une capacité à peser sur les choses vous sera utile au début du processus pour vous autoriser à vous projeter puis dans les étapes de réalisation concrète de votre projet. Il s'agira alors de repérer les obstacles, de les inventorier et pour chacun d'entre eux de se poser la question : puis-je agir? en faisant quoi?

Pour reconnaître notre marge de manœuvre, nous avons intérêt à prendre conscience des déterminismes qui ont pesé sur nous et à les caractériser, les nommer.

Posez-vous la question : qu'est-ce qui a pesé pour que je sois la personne que je suis aujourd'hui?

- mon milieu social ;
- mon origine ;
- mon sexe ;
- mon milieu familial ;
- mon histoire personnelle ;
- les injonctions des personnes qui ont compté pour moi ;
- ...

Ensuite, le levier le plus important est constitué de l'estime que vous avez de vous-même. Vous ne vous reconnaîtrez une marge de manœuvre que si vous vous accordez une certaine valeur. C'est souvent la formalisation de votre bilan de compétences qui vous y aidera. Ne vous en privez pas!

EXEMPLE

Ce dentiste de 35 ans, installé en cabinet, a quelque peu surpris la conseillère en bilan de compétences avec qui il a pris rendez-vous. «Je ne veux plus faire ça» a-t-il soupiré dès la première question. L'histoire personnelle, à peine abordée, a révélé rapidement les ingrédients qui l'ont conduit à cette situation, enviable pour beaucoup, insupportable pour lui : un père pharmacien, une mère médecin, sa propre soumission au modèle familial. Jusqu'à arriver quelques années plus tard, à ce sentiment pénible de «faire le grand écart» selon son expression entre ce qu'il est et son activité professionnelle. La réflexion s'est engagée, les pistes se sont ouvertes. Après un sérieux parcours de formation, il travaille dans le développement de logiciels en tant qu'ingénieur.

➤ Partez à la recherche de ce que vous êtes, de votre identité

Nous ne sommes pas là dans l'introspection psychologique à but développemental ou thérapeutique. Notre champ d'action est celui du choix professionnel. Néanmoins, c'est bien notre identité qui va nous permettre d'organiser les informations que nous allons traiter tout au long du processus. Le cœur de cette démarche existentielle est de transposer notre identité personnelle en identité professionnelle.

➤ Restez ouvert

Même si nous vous proposons dans cet ouvrage une méthodologie éprouvée de construction de projet, nous vous encourageons à conserver toute votre ouverture au monde pour saisir les opportunités qui pourraient se présenter. Cela veut dire cultiver deux types d'attitudes apparemment contradictoires : centration, convergence, détermination d'une part et curiosité, divergence, ouverture à l'imprévu d'autre part. Le concept de «sérendipité» – la capacité, selon le Larousse, de faire une découverte [...] par hasard – peut ainsi parfaitement s'appliquer à notre domaine.

EXEMPLE

Ce jeune diplômé en mathématiques explorait très méthodiquement dans sa première recherche d'emploi les postes du secteur de l'assurance, recruteur de spécialistes en statistiques et probabilités. Il travaille aujourd'hui avec beaucoup de satisfaction dans l'industrie du pneumatique, laquelle doit résoudre avec l'aide des mathématiques des problèmes très concrets de contrôle des aléas de fabrication. Comment a-t-il fait ce choix? Tout simplement après une rencontre au cours d'un repas familial. Sa disponibilité mentale a fait le reste!

➤ Équilibrez vos différents rôles

Nous ne sommes pas que des travailleurs. Nous sommes ou nous serons aussi étudiant, stagiaire, bénévole d'une d'association, membre d'une famille, citoyen, pratiquant d'un loisir. Nous remplissons ainsi différents «rôles» dans notre vie; notre profession n'est qu'une facette de l'ensemble de notre existence.

Nous devons donc prendre en compte, dans une approche «système», la totalité de ce que nous sommes au moment de réorienter notre carrière.

Ces entraînements sportifs hebdomadaires sont-ils essentiels pour mon équilibre? Quels sont les besoins de mon couple, de ma famille à ce stade de ma vie? Puis-je diminuer mon temps de travail et préparer un engagement qui deviendra un but pour ma retraite? Comment puis-je travailler beaucoup et avoir le temps de faire autre chose?

Construire un projet professionnel revient donc à anticiper sur l'articulation souhaitée entre de nombreux investissements personnels définis par des rôles à jouer. Cela peut constituer un critère de choix majeur.

PAROLE D'EXPERT

- **Robert Solazzi, président d'honneur de l'association Trouver/Créer (Lyon) (www.trouver-creer.org)**

Les rêves d'avenir, comme moteur de mes projets ?

Cette question entraîne toujours des discussions interminables ! On accepte bien, en général, que l'enfant ait des rêves d'avenir, mais très vite on va essayer de le raisonner, de le ramener à la réalité des notes scolaires, des résultats aux examens, des débouchés professionnels, de se résigner... car là où on attache la chèvre, elle broute, n'est-ce pas ?

Si on amène l'enfant de plus en plus tôt à être réaliste, que dire de l'adulte ? L'air du temps le pousse au réalisme mais quand la chèvre n'a rien à brouter ? Il ne lui reste plus qu'à mourir sur place ou bien, comme la chèvre de Monsieur Seguin, de s'arracher pour partir dans la montagne et affronter le loup ?

Les chanteurs, ces pelleteurs de nuages, s'emparent souvent de cette question des rêves d'avenir :

Jacques Brel, dans *Don Quichotte de la Mancha* : « Rêver un impossible rêve, porter le chagrin des départs... partir où personne ne part... telle est ma quête, suivre l'étoile... ! »

Gilles Vigneault, dans *Il me reste un pays* : « Il me reste un nuage à poursuivre... Il me reste un pays à prédire... Il me reste un pays à semer... ! »

Les Frères Jacques, dans *Shah Shah Persan* : « Car son rêve c'était d'voir pousser le gazon devant son pa... pa... son palais en toute saison... ! »

Luc Plamondon, dans *Le blues du businessman* : « Depuis qu'j'ai le sens des affaires j'ai réussi et j'en suis fier... Au fond je n'ai qu'un seul regret : j'aurais voulu être un artiste, pour pouvoir faire mon numéro, j'aurais voulu être un auteur pour pouvoir inventer ma vie... ! »

Mais Édith Piaf, dans *Les amants d'un jour*, les refroidit : «Moi, j'essuie les verres au fond du café, j'ai bien trop à faire pour pouvoir rêver!»

Que faire alors ? Travailler les rêves d'avenir !

Essayons d'abord de sortir de cette opposition «rêves/réalité».

À y regarder de plus près, on s'aperçoit que les rêves d'avenir ont deux faces : l'une tournée vers l'illusion, la fuite dans le rêve cauchemardesque ou paradisiaque ; l'autre tournée vers la construction créative de la réalité : l'opposition devient alors «illusions/réalités», c'est le paradoxe des rêves d'avenir.

Malgré l'air du temps, on fait des rêves d'avenir tout au long de la vie et ce jusqu'à la mort, mais on n'ose pas toujours en parler et c'est bien dommage ! On imagine souvent une autre vie, pas seulement professionnelle, mais une autre vie ailleurs, une autre vie familiale, sociale, intime, politique... On essaye d'autres rôles, pensez au succès des «jeux de rôles», mais souvent cela reste fugace, on ne sait qu'en faire et les années passent...

Nous vous proposons de faire de ces rêves d'avenir, même les plus fous, le moteur pour construire des projets d'agir qui vous conduiront à de véritables projets par la suite.

S'orienter devient alors, non un devoir angoissant, mais un voyage, un parcours vers un port inconnu, risqué mais excitant, motivant, une aventure calculée et peut-être ferez-vous comme Christophe Colomb qui s'étant embarqué pour les Indes découvrit l'Amérique ? C'est ce que je vous souhaite !

Quelques repères avant de partir

➤ **Balisez votre parcours de plusieurs étapes à reprendre autant de fois qu'il sera nécessaire :**

La première (que nous avons déjà évoquée), sera une *étape d'exploration*, de collecte d'informations très large, sans vous censurer,

ici, au début, de tous vos rêves d'avenir, en repartant de ceux que vous aviez formulés étant enfant, prenez du plaisir à les rassembler! Comme votre liste sera longue, il vous faudra passer à la seconde étape...

La seconde étape, va consister à structurer, trier, ces rêves d'avenir, mettre ensemble ceux qui ont un point commun, par exemple les rêves professionnels, les rêves intimes, les rêves de loisirs, etc. Ce sera une *étape de cristallisation*. Vous avez maintenant une vue d'ensemble ; mais il va vous falloir choisir!

La troisième étape se déroulera en deux temps :

- Établissez une hiérarchie de vos rêves d'avenir selon deux critères : le premier, du plus attirant au moins attirant; le second, du plus faisable au moins faisable... sans tenir compte de votre premier classement!
- Mettez alors en parallèle vos deux classements, et choisissez deux rêves que vous auriez envie de transformer en projet d'agir : à vous de voir ce que vous allez privilégier : le désirable? Le faisable?... Cette étape sera une *étape de décision*.

La quatrième étape, va consister à monter un programme de mise en œuvre en vue de transformer le rêve d'avenir en réalité, ce sera une *étape de réalisation*. À partir de votre choix, vous allez reprendre, dans le même ordre, le processus des trois étapes décrit précédemment en commençant par faire la liste de tout ce dont vous aurez besoin pour le concrétiser. Une stratégie d'action va se dessiner, c'est-à-dire un dessein, un projet, une sorte de maquette, à l'image de celle des architectes.

➤ Pensez à évaluer vos expériences

«Expériences», signifie, à la fois, ce qui vous arrive et que vous n'aviez pas prévu, comme ce qui vous arrive et que vous aviez prévu.

«Évaluer», signifie donner de la valeur à votre action, même en cas d'échecs. «Évaluer vos expériences» veut dire réfléchir sur ce

qui s'est passé, ce que vous avez fait (ou pas fait), chercher à leur donner du sens, une signification, puis les intégrer dans votre vie dans un premier temps, pour ensuite, décider dans quelle direction vous allez poursuivre votre parcours.

Il n'y a véritablement expérience que s'il y a un vrai travail de réflexion puis de décision : on peut être très âgé et sans expérience et jeune avec une forte expérience !

➤ Acceptez le caractère paradoxal de la vie !

La vie n'a rien de mécanique, ce n'est pas une horloge, la logique du vivant est éminemment paradoxale : si je veux vivre il faut que j'accepte aussi de mourir. La vie est pleine d'incertitudes, de surprises, on peut réduire les risques mais jamais complètement, et dans chaque décision que nous prenons il y a un pari à faire, des choses à perdre, mais aussi des choses à gagner.

L'écrivain J.-C. Guillebaud, dans son livre *Le Goût de l'avenir* le dit si bien : « Le goût de l'avenir passe par la certitude joyeuse que les catastrophes ne sont pas programmées, que le pire n'est jamais sûr, que le futur n'est pas décidé et que tout regret est un poison aux effets lents. Il y faut une certaine gaieté, en effet... Pourrais-je mieux définir la gaieté dont je parle, en disant qu'elle est une autre façon de désigner l'esprit d'enfance? ».

Tout se passe comme si, en toute personne, il y avait un chercheur scientifique, qui ne demande qu'à se mettre en mouvement, pour se changer et changer le monde en même temps.

➤ Une dernière balise : nous ne sommes jamais seuls !

Même si l'air du temps isole les individus, il est important de rappeler que les autres existent, que je n'existe pas sans les autres, et réciproquement. D'ailleurs dans tout métier, il y a une dimension d'utilité sociale souvent oubliée.

Notre parcours n'est pas un parcours abstrait, il s'inscrit concrètement dans une histoire familiale et sociale, dans un territoire avec ses points faibles mais aussi ses atouts. Il sera fait aussi de rencontres choisies ou imprévues : nous pouvons être accompagnés, mais nous pouvons aussi accompagner. Et puis, il y a maintenant le conseil en évolution professionnelle, nouvel outil d'accompagnement des parcours.

L'ESSENTIEL

- Nous n'avons pas le choix : nous devrons réaliser tout au long de notre vie des ajustements pour maintenir notre intérêt au travail et protéger notre avenir. Pour cela, nous devrons combiner une grande centration sur ce que nous sommes et une veille en continu sur l'évolution du marché du travail.
- S'orienter ce n'est surtout pas se résigner. Au contraire, la créativité et l'optimisme sont non seulement recommandés mais indispensables. Les rêves peuvent eux constituer le carburant d'un processus réussi.
- Conduire son propre processus d'orientation demande un ensemble de compétences spécifiques. Nous en possédons toujours certaines ; il faudra développer les autres en cours de route. Les professionnels nous apporteront la méthode.

Fiche outil 4

S'orienter en individuel ou en groupe ?

► Description

Les aides à l'orientation proposées par les différents organismes spécialisés peuvent se distinguer en deux catégories : l'individuel et le groupe.

Dans le premier cas, la démarche est constituée d'entretiens individuels, entrecoupés de périodes de réflexion personnelle et d'activités : rencontres de professionnels, visites d'entreprises, recherches d'informations.

Dans la deuxième situation, 10 à 12 personnes sont réunies par un animateur qui va utiliser la créativité, la solidarité d'un groupe de «pairs» pour permettre à chaque participant d'atteindre ses objectifs. Sur une durée de 6 à 8 semaines, des regroupements se succèdent.

Quels sont les avantages et limites de chaque méthode ?

	Individuel	Groupe
Avantages	<ul style="list-style-type: none">• Centration sur soi.• Affinage progressif de vos priorités.• Explicitation facilitée du sens personnel que vous donnez à vos expériences• Possibilité d'aborder des dimensions très personnelles.	<ul style="list-style-type: none">• Dynamisme.• Création d'un réseau.• Changements personnels facilités par interaction avec les autres.• Créativité dans les pistes de métiers.• Renforcement important de l'estime de soi.
Limites	<ul style="list-style-type: none">• Le confort de l'écoute invite moins au changement.• Doit être mené par un professionnel très au clair sur la relation d'aide.	<ul style="list-style-type: none">• Déstabilisation provisoire possible.• Doit être conduit par un professionnel très au clair sur les phénomènes de groupe.
À considérer si	You voulez aborder des problématiques personnelles en toute confidentialité.	You avez du mal à vous projeter dans des métiers nouveaux ou si vous êtes isolé(e).

La typologie RIASEC

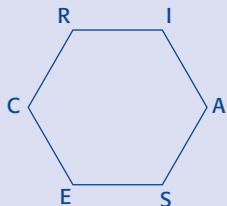
► Description

John Holland (1919-2008) a créé un modèle de description des personnalités et des environnements de travail en partant du principe que le choix d'un métier est une extension de sa personnalité.

Sa théorie définit 6 types de personnalité : réaliste, intellectuel, artistique, social, entrepreneurial et conventionnel, d'où le code « RIASEC ».

► L'inventaire personnel de John Holland

L'inventaire personnel de Holland (IPH) est un test de mesure des intérêts et/ou de la personnalité. La formalisation des résultats est souvent réalisée par un graphique en étoile qui fournit un score.



Un type dominant mais aussi le positionnement du sujet sur les 6 types sont exploitables. Chaque diagramme donne une combinaison, une signature personnelle.

► Les applications de la théorie

Plusieurs tests sont basés sur cette modélisation (L'IRMR, par exemple). Pôle emploi a ajouté les dimensions RIASEC à son Répertoire Opérationnel des Métiers et Emplois. De nombreux professionnels ont intégré cette catégorisation facile à utiliser.

L'outil pose le principe même du choix professionnel : la concordance entre ce que nous sommes et des métiers. Il reflète une certaine évidence, observable dans les différences de culture entre les milieux professionnels.

Le risque existe de diffuser une image mécanique et rapide du choix : un test me donne un profil qui me donne une liste de métiers possibles.

Fiche outil 6

Grille d'évaluation d'un service d'aide à l'orientation

Voici notre grille d'évaluation pour identifier les points essentiels du travail de collaboration entre un professionnel et une personne en évolution professionnelle.

Point de contrôle	Ce que vous pouvez attendre	Votre appréciation
L'analyse de ma demande	J'ai le sentiment d'être compris dans ma situation personnelle.	
La transparence de la démarche	On m'explique les objectifs, la méthode, les outils utilisés.	
Mon expertise	Mon savoir sur moi-même est utilisé, mon intelligence est mobilisée.	
La relation	Je ne suis pas face à un expert tout puissant, ni à un simple «écoutant».	
Le temps	Le temps est suffisant, des étapes sont respectées.	
L'espace	Le monde du travail est pris en compte. Des démarches extérieures sont à faire.	
Les informations	On m'apporte des informations nouvelles, utiles.	
Un projet ou des projets	Plusieurs projets sont recherchés et préparés.	
Le plan d'action	Des actions précises sont prévues, un calendrier est établi.	
Le travail sur les obstacles	Les possibles obstacles sont anticipés. Je peux m'y préparer.	

Le conseil en évolution professionnelle

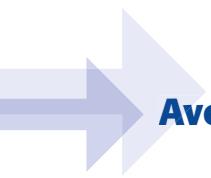
- Avez-vous besoin du CEP ?
- Mobiliser le CEP
- Gérer son évolution par le numérique ?

L' intervention publique dans l'aide à la conduite de notre vie professionnelle repose désormais sur des piliers solides :

- se faire aider pour gérer les étapes de sa vie professionnelle est un droit ;
- la personne elle-même est à l'initiative de la mobilisation du service ;
- la compétitivité économique d'un pays dépend en partie de la capacité des citoyens à conduire efficacement leur carrière professionnelle ;
- les services d'orientation doivent être accessibles, gratuitement, tout au long de notre vie, quel que soit notre statut au moment de la demande ;
- la réflexion doit se mener en continu pour ajuster en permanence sa trajectoire.

Séparément, ces principes paraissent presque évidents ; conjugués, ils signent la « loi de rupture » voulue par les concepteurs de cette réforme, État et partenaires sociaux. Nous ne sommes plus en face d'une aide conditionnelle, accessible à certains moments et dans certains cas ; un service universel est ouvert à grande échelle. Nous avons dépassé la conception d'un service délivré à un administré pour passer à celle d'un droit mobilisé par un acteur responsable. Enfin, nous ne cherchons pas seulement à limiter les effets négatifs d'une rupture subie mais nous nous plaçons dans une logique d'anticipation permanente.

Le conseil en évolution professionnelle, créé par la loi du 5 mars 2014, doit permettre à chacun d'entre nous d'optimiser son évolution et de sécuriser son parcours.



Avez-vous besoin du CEP?

► La définition officielle

«Le conseil en évolution professionnelle constitue un processus d'appui à tout actif pour faire le point sur sa situation professionnelle, et, le cas échéant, élaborer et formaliser un projet d'évolution professionnelle quelle qu'en soit la nature (insertion professionnelle, mobilité interne ou externe, reconversion, reprise ou création d'activité...). Il contribue, tout au long de la vie active de la personne, à améliorer la capacité de la personne à faire ses propres choix professionnels et à évoluer professionnellement, notamment par l'accroissement de ses aptitudes, de ses compétences et de ses qualifications professionnelles. À cet effet, le conseil en évolution professionnelle doit aider la personne à clarifier sa situation et lui apporter des clés de compréhension de son environnement professionnel ainsi que des points de repère dans l'offre de qualifications et de formations, en appui de son projet d'évolution professionnelle» (arrêté du 16 juillet 2014 fixant le cahier des charges du CEP).

Nous pouvons noter deux points essentiels car réellement novateurs par rapport aux dispositifs précédents :

- le service est universel pour toute personne engagée dans la vie active. Les changements de statut professionnel du bénéficiaire n'entraîneront donc aucune rupture dans le suivi, il continuera d'être accompagné ;
- le rapport au temps est nouveau. Comme pour le Compte Personnel de Formation, la période considérée est celle de notre vie professionnelle entière, de la fin de la scolarité à la retraite. Ensuite, le cahier des charges national ne fixe aucune durée maximum au service, ni délai entre deux demandes.

EN PRATIQUE

Le CEP ne vise pas une simple adaptation aux emplois existants sur un territoire, ou aux «métiers en tension». Il doit vous permettre d'anticiper sur les emplois émergents, en développement.

► Les bénéficiaires

«L'offre de services [...] gratuite, est accessible à tout actif indépendamment de son âge, de son secteur d'activité, de son statut et de sa qualification.» Arrêté du 16 juillet 2014 fixant le cahier des charges du CEP.

Le CEP n'est pas réservé aux seuls salariés du secteur privé mais accessible aux fonctionnaires, auto entrepreneurs, artisans, professions libérales. Si vous êtes dans l'une de ces situations, adressez-vous à l'un des organismes du SPRO et vous serez dirigé vers la structure qui vous prendra en charge.

À savoir

Normalement les retraités, scolaires et étudiants n'ont pas accès au CEP. Mais les frontières ne sont pas si nettes. En effet, un retraité peut travailler et chercher à optimiser son activité. Il en est de même pour un étudiant. Dans ce cas, le CEP leur est ouvert. C'est une illustration des différents rôles que nous occupons simultanément dans notre vie.

► Un service à trois niveaux

Le conseil dont vous pouvez bénéficier est conçu en trois niveaux que vous pourrez décider de mobiliser entièrement ou séparément. Point essentiel : le CEP est délivré à l'initiative de la personne.

➤ Niveau 1, accueil individualisé

Les cinq grands opérateurs nationaux du CEP s'engagent tous à vous accueillir dans les mêmes conditions et à vous diriger vers celui d'entre eux qui est habilité à vous accompagner. Donc, poussez n'importe quelle porte, vous serez accueilli, informé et éventuellement redirigé vers l'organisme le plus qualifié.

Mais ce niveau n'est pas qu'un simple aiguillage. Vous pourrez déjà obtenir des informations utiles, élargir vos idées de métiers et acquérir une méthode d'analyse des informations multiples que vous devrez traiter ensuite. Vous pourrez aussi disposer d'informations sur les tendances socioéconomiques, l'emploi sur votre territoire, les métiers ainsi que sur les dispositifs existants.

Les modalités de mise à disposition de ces informations pourront varier selon l'opérateur : réunions collectives, site Internet, zone de documentation, tutoriels, espace de ressources.

Au final, lors de ce premier contact, vous aurez réalisé une première analyse de votre situation professionnelle et décidé si vous poursuivez ou non la démarche.

➤ Niveau 2, conseil personnalisé

À partir de cette étape, un interlocuteur référent est désigné. Il vous suivra tout au long de la démarche, de la construction à la réalisation, et ce, quelle qu'en soit la durée.

Avec ce professionnel, vous entamerez une relation basée sur des principes de collaboration, de confiance et de co-construction. Vous êtes à l'origine de la démarche donc vos besoins sont entendus et c'est vous qui donnez le rythme.

Plusieurs séances de travail, en entretien individuel la plupart du temps, vous permettront de :

- préciser vos priorités ;

- identifier vos compétences, les transferts possibles à d'autres situations de travail, les éventuels déficits ;
- identifier d'éventuels besoins de formation ;
- repérer des emplois accessibles ;
- acquérir une méthodologie de construction du projet professionnel ;
- définir des projets professionnels, en mesurer le réalisme sur le marché.

Il vous faudra ensuite élaborer les grandes étapes d'une stratégie qui pourra passer par une validation des acquis de l'expérience, des services complémentaires, ou une éventuelle formation.

Votre conseiller CEP est un ensemblier. Il pourra mobiliser pour vous des actions complémentaires qui s'inscriront dans une démarche globale que vous évaluerez ensemble. Concrètement, cela peut passer par un bilan de compétences, une évaluation professionnelle, une réunion d'information sur la VAE, par exemple.

➤ Niveau 3, accompagnement personnalisé à la mise en œuvre

Formuler des projets et en prévoir la stratégie ne veut pas dire qu'ils sont réalisés. Il faut maintenant les inscrire dans la réalité. Dans les phases concrètes de réalisation, les obstacles et les imprévus apparaissent; vous aurez besoin de soutien, d'informations utiles. L'accompagnement dans le cadre du CEP vise à sécuriser avec vous ces étapes techniques, complexes, dans lesquelles il est facile de se décourager.

Cela passe par la construction et le pilotage d'un plan d'actions. Il s'agira de définir plusieurs actions précises, organisées entre elles, définies par un objectif et cadencées dans un calendrier. Le plan d'actions inclut généralement un éventuel parcours de formation, des dispositifs et prestations, des démarches, un plan de financement, un planning.

Votre conseiller CEP pourra mener certaines démarches pour vous, en particulier s'il est nécessaire de construire un plan de formation sur mesure, de négocier un devis.

PAROLE D'EXPERT

• Interview de Catherine Beauvois, secrétaire générale du CNEFOP

Quels sont pour vous les enjeux particuliers du niveau 3 du CEP?

Les accompagnements projets actuels comportent deux limites : ils sont disparates d'un opérateur à l'autre ; et surtout le passage entre les opérateurs reste à construire, de sorte qu'aujourd'hui il n'existe pas de continuité de prise en charge «tout au long de la vie» par les opérateurs du SPE susceptibles, selon l'évolution de son statut, d'être nos opérateurs de conseil de référence. Le cahier des charges du CEP porte l'ambition de construire cette continuité de prise en charge, chaque fois qu'elle est utile au parcours des personnes et d'homogénéiser les approches projets desdits opérateurs. Il faut qu'en France, à échéance de cinq ans, on puisse afficher qu'est enfin visible l'homogénéité de prise en charge au titre du CEP chez l'ensemble des opérateurs d'accompagnement. Pour ce faire, Ils doivent travailler ensemble sur des services communs à construire et sur les conditions de leur capacité collective «à prendre le relais» dans une logique de réel accompagnement de parcours, quels que soient les changements réguliers ou ponctuels de statut, sans recommencer tout à zéro en perdant du temps, en obligeant la personne à tout reformuler.

C'est sur le niveau 3 que le CEP est le plus novateur. Le diagnostic posé en août 2013 par le rapport IGAS sur la formation des demandeurs d'emploi avait remis en visibilité le parcours du combattant du demandeur d'emploi cherchant une formation et voulant la faire financer. Voulant apporter une réponse à la situation dénoncée par ce rapport, le niveau 3 du CEP demande à l'en-

semble des opérateurs du conseil en évolution professionnelle de se mettre en situation d'être capable de faire de l'ingénierie de parcours et de l'ingénierie financière non plus seulement sur les «dispositifs maison» mais sur l'ensemble des dispositifs de financement disponibles, c'est-à-dire d'être en capacité d'aller chercher l'accord des financeurs les uns après les autres. Au besoin en lieu et place de ce que la personne devait faire jusqu'à présent, en poussant les unes après les autres les portes des différents financeurs qu'elle a pu identifier. C'est désormais au conseiller de CEP de faire ce travail.

Les opérateurs doivent également développer leur capacité à construire des parcours qui mobilisent, par exemple, une analyse de l'expérience de la personne par rapport à la certification qu'elle ambitionne, permettant de mixer formation et VAE beaucoup plus facilement pour fluidifier les parcours, en mobilisant la possibilité bientôt facilitée grâce à la dynamique ouverte par le CPF, de recourir à des validations partielles.

► Dans quelles situations mobiliser le CEP ?

Nous vous proposons de considérer six grandes problématiques qui peuvent justifier le recours à un conseil.

1. Nous avons des transitions à gérer. La plus brutale est celle de la transition subie liée à un accident, à une perte d'emploi, à une fermeture d'entreprise. Nous sommes en état psychologique fragile ; la perte de repères est importante ; l'urgence financière peut exiger une réponse immédiate. Notre capacité d'analyse et de décision peut s'en trouver amoindrie. Il sera essentiel de ne pas rester seul. Mais la transition peut être choisie. Un déménagement, un changement familial ou une démission assumée et nous prenons un virage. Nous aurons la plupart du temps la maîtrise du calendrier. Le niveau de stress est supportable car nous savons où nous allons et nous sommes aux commandes. Notre sentiment de maîtrise est entier, notre estime personnelle est préservée.

2. La progression en qualification est l'un des objectifs souvent rencontré en conseil. On peut s'inscrire dans une logique défensive, si l'on constate une augmentation graduelle des niveaux de diplômes dans notre entreprise ou sur le marché, ou dans une logique offensive, pour augmenter notre salaire ou remplir les conditions d'une promotion interne. Comment devenir technicien supérieur ou ingénieur ? La réponse pourra se construire par l'accès à une formation diplômante ou par la VAE.

3. Des étapes majeures dans notre vie conditionnent nos choix professionnels : mariage, enfants, charges de famille, approche de la retraite. Elles imposent une réflexion qui peut faire passer le professionnel au second plan.

4. Nous pouvons simplement chercher à maintenir nos compétences au meilleur niveau et nous adapter à la nouvelle donne qui régit notre métier, notre fonction. Qu'il s'agisse de s'adapter aux normes, aux évolutions technologiques, à un nouveau rôle.

5. Nous pouvons partir à la découverte des autres jobs que nous pourrions occuper par un simple ajustement, un élargissement de nos cibles. Notre profil actuel nous permet certainement d'envisager d'autres fonctions. Et si nous allions explorer ces réalités, sans risques, en conservant notre poste actuel ?

6. Il est parfois nécessaire de tout changer car on ne veut plus, ou bien on ne peut plus exercer notre métier. C'est parfois le cas à la suite d'un accident, d'une expérience difficile ou d'une prise de conscience personnelle. Nous passons par différents stades dans lesquels nos besoins évoluent fortement. Cette fonction commerciale faite de challenges quotidiens peut nous combler pendant un temps. Cette activité sereine mais ennuyeuse nous a donné la disponibilité nécessaire pour assumer nos charges familiales ; elle peut devenir insatisfaisante. Un âge de la vie, comme celui qui nous rapproche de la retraite entraîne la réévaluation de nos priorités.

Conseil

Est-il besoin d'insister ? Le traitement « à chaud » est plus délicat, beaucoup plus anxiogène et limite les ressources mobilisables. Il nous place dans un calendrier contraint. Tout l'enjeu d'un pilotage efficace de sa carrière consiste à réussir les ajustements ou les virages « à froid », après une solide préparation.

Préparer une nouvelle étape de vie

Progresser en qualification ou valider des acquis

Maintenir son niveau de compétence

Anticiper une transition, gérer une transition subie

Élargir ses cibles professionnelles

Se réorienter

Figure 5.1 – Évolution professionnelle

Tableau 5.1 – Comment le CEP peut répondre à vos besoins

Votre situation	Besoins et réponses au cours du CEP	Compléments possibles
Gérer une transition subie	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir un soutien méthodologique attentif. • Consolider son estime de soi. • Établir un bilan personnel et professionnel objectivé. • Croiser son niveau de compétence et les exigences des postes. • Obtenir des informations objectives sur les métiers. • Choisir entre une stratégie d'ajustement ou de réorientation. • Bénéficier d'un accompagnement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une session collective de construction de projet. • Immersion professionnelle. • Groupe de pairs.
Préparer une transition voulue	<ul style="list-style-type: none"> • Clarifier ses objectifs personnels. • Évaluer la solidité du projet. • Identifier les conditions de sécurisation du changement. • Mobiliser les dispositifs adaptés. • Anticiper les obstacles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Session de création d'entreprise. • Atelier de recherche d'emploi.
Volonté personnelle de progresser en qualification	<ul style="list-style-type: none"> • Clarifier ses objectifs personnels. • Évaluer objectivement son niveau, ses capacités actuelles. • Identifier les niveaux accessibles, les diplômes ou titres. • Croiser avec les grilles de classification de branches. Identifier les étapes éventuelles de préparation ou remise à niveau. • Choisir une modalité de formation : Mooc, stage, e-learning? Si nécessaire, prévoir le dispositif et le plan de financement. 	Rencontre d'interlocuteurs de sa branche professionnelle sur les questions de classification.

Votre situation	Besoins et réponses au cours du CEP	Compléments possibles
Préparer une nouvelle étape de vie	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier l'importance de ses différents rôles professionnels. • Projeter un nouvel équilibre de rôles. Identifier les conditions de sécurisation du changement. • Choisir la stratégie efficace. 	<ul style="list-style-type: none"> • Immersion professionnelle. • Activités extra-professionnelles.
Maintenir ses compétences dans un secteur en évolution	<ul style="list-style-type: none"> • Croiser la connaissance personnelle de son activité avec des informations objectives. • Disposer de sources d'information prospectives. • Identifier les compétences précises à développer et les certifications ou qualifications correspondantes. • Évaluer l'intérêt d'une VAE. • Repérer les centres de formation, les coûts, la faisabilité. • Identifier les aides financières. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan de compétences. • Réunion d'information VAE.
Élargir ses cibles, transférer ses compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les métiers et secteurs accessibles par simple déplacement. • Disposer de sources d'informations sur les métiers, les salaires, les postes. • Faire la liste des entreprises à démarcher. • Construire une stratégie de recherche d'emploi. 	Atelier de recherche d'emploi.
Se réorienter	<ul style="list-style-type: none"> • Établir un bilan personnel et professionnel objectivé. • Explorer des secteurs, des métiers inconnus. • Définir des critères de choix. • Valider des pistes de projets. • Préparer un plan de réalisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan de compétences. • Immersion professionnelle.

Mobiliser le CEP

La loi a nommé cinq opérateurs officiellement chargés du conseil en évolution professionnelle : l'Apec, les Cap'emploi, les Fongecif, les Missions Locales et Pôle Emploi. Les conseils régionaux, chargés de l'animation et de la coordination du CEP peuvent également désigner des organismes complémentaires sur leur territoire.

Pour garantir l'universalité et l'égalité dans l'accès au service, tous sont soumis à un cahier des charges qui leur impose le respect des mêmes principes : l'égalité d'accès sur le territoire, la gratuité, la confidentialité.

Tableau 5.2 – À quel opérateur devez-vous vous adresser ?

Vous êtes :	Votre opérateur CEP	Le réseau
Cadre Jeune diplômé	Apec	47 centres
Personne reconnue travailleur handicapé	Cap'Emploi	107 structures
Jeune jusqu'à 26 ans	Mission locale	450 missions locales, 1 000 points d'implantation
Salarié	Fongecif Opacif	25 Fongecif régionaux 7 Opacif de branche ou d'entreprise.
Demandeur d'emploi	Pôle Emploi	1 000 agences

À savoir

Les services des Opacif, réservés en principe aux salariés d'un secteur ou d'une entreprise, vous sont en partie encore accessibles quand vous avez terminé un contrat de travail dans une entreprise qui relève de leur compétence. C'est le cas pour le CEP.

Un Opacif l'indique en ces termes : « Unification proposera aux salariés et ex-salariés de ses entreprises adhérentes qui souhaitent bénéficier d'un conseil en évolution professionnelle des informations générales, une aide à la décision, des rendez-vous en face à face ou de manière dématérialisée. »

Vous choisissez votre façon de mobiliser le CEP.

- **Commencez quand vous voulez !**

Vous donnez le top départ car vous serez à l'initiative de la demande. Faites-le au moment où vous êtes réellement disponible, mentalement et matériellement.

- **Arrêtez quand vous le décidez !**

Vous souhaitez uniquement identifier les possibilités sans vous engager dans une démarche complète ? Alors mobilisez la phase d'accueil pour identifier des sources d'informations, quelques tendances économiques sur votre département.

Vous pouvez aussi vous arrêter après l'étape de conseil, pour prendre du temps et intégrer les pistes dégagées. Vous aurez peut être formalisé des projets précis, réalistes mais vous n'êtes pas prêt à les concrétiser. Alors, vous conviendrez d'arrêter la démarche par une clôture formalisée et la mise en réserve de ressources que vous mobiliserez plus tard.

- **Commencez là où vous voulez !**

Si vous avez déjà fait une part importante du chemin et dégagé des projets concrets, solides, utilisez uniquement l'étape d'accompagne-

ment à la réalisation pour laquelle il est nécessaire de mobiliser des informations techniques, des moyens.

En général, se lancer dans un CEP se fait hors temps de travail. Votre entreprise ou votre branche professionnelle peut néanmoins, par accord collectif, définir des dispositions plus favorables et considérer que tout ou partie d'un CEP peut se dérouler sur le temps de travail, en particulier si la réalisation en est décidée au cours d'un entretien professionnel.

De la même façon, s'engager dans un CEP reste une démarche individuelle, absolument confidentielle. Vous n'êtes pas tenu d'en informer votre employeur. Nous verrons cependant dans le chapitre suivant qu'il peut s'avérer très fructueux de concilier CEP et évolution dans l'entreprise.

EXEMPLE

Bénédicte, de formatrice indépendante à commerciale dans l'assurance : «J'ai travaillé pendant 7 ans comme formatrice indépendante. Je me suis déclarée en auto entrepreneur et j'intervenais dans des entreprises ou en sous-traitance dans des organismes de formation. J'ai travaillé jusqu'à 60 heures par semaine pour gagner correctement ma vie, environ 2 500 € par mois. Dans les deux dernières années, les commandes sont devenues de plus en plus difficiles à obtenir et les charges ne baissaient pas. J'ai eu envie de plus de régularité et donc de redevenir salariée. Le travail de réflexion m'a amenée assez rapidement vers des pistes de commerciale banque ou assurance. J'ai saisi l'opportunité d'une formation courte pour entrer dans un grand groupe d'assurance sur un poste de commercial sédentaire. Mes revenus ont baissé mais j'apprécie d'être disponible pour ma famille.»

► Les bénéfices du CEP

- Un temps, un espace, un interlocuteur.
- Se poser pour prendre du recul sur son parcours.
- Identifier les transformations des métiers et les besoins au niveau d'un territoire.
- Construire une stratégie d'évolution déclinée en projets concrets et réalisables.
- Identifier des compétences à acquérir ou développer, des qualifications ou des validations à obtenir.
- Construire un plan d'actions de réalisation de projets : étapes, interlocuteurs, appuis nécessaires, points de vigilance, financement, anticipation des obstacles.

PAROLE D'EXPERT

• Isabelle Dupont, conseillère en évolution professionnelle au Fongecif Pays de la Loire

J'ai la chance de travailler dans une structure qui permet de concrétiser une idée dont beaucoup rêvent : « changer de vie ». En effet, le Fongecif est un organisme qui finance le congé individuel de formation. C'est-à-dire la possibilité pour un salarié d'entreprendre une évolution professionnelle ou une reconversion tout en gardant son travail et son salaire.

Cependant, malgré les garanties financières et la gestion du risque que propose ce dispositif (retour possible après la formation à son poste de travail), ce parcours est une démarche audacieuse.

En effet, il faut « oser la démarche ». Car nous sommes nombreux à ressentir que nous ne sommes pas tout à fait à notre place et que nous aimerais faire quelque chose qui nous ressemble. Mais nous acceptons un compromis sans prendre le risque du

changement. Nous connaissons notre souhait de changer mais avons du mal à passer à l'acte. Sauf si, bien entendu, une rupture professionnelle nous y oblige. Il faut dire que ces dernières années les signaux ne sont pas très optimistes et nous préférions probablement nous accrocher à notre chaise et patienter. Nous aurions même honte de dire, nous qui avons un CDI, que l'on voudrait autre chose. Pour se faire entendre dire «toi qui a un travail, contente-toi déjà de ça!».

Alors que faut-il faire pour oser? Tout d'abord être honnête avec soi-même et procéder par étape. La première qui me semble importante est l'analyse de notre situation : suis-je satisfait de mon poste? Quelles activités je maîtrise? Celles que je dois améliorer? Est-ce que j'apprends toujours? Est-ce que j'ai toujours du plaisir? Que représente pour moi mon travail? Un emploi? Une vocation? Ce questionnement doit me permettre de mieux me connaître car on dit que s'orienter c'est transporter son identité. Cette étape peut parfois être l'objet d'un accompagnement en bilan de compétences avec un professionnel bienveillant et neutre. Mais le bilan de compétences n'est pas une étape obligatoire, je peux rencontrer un conseiller en évolution professionnelle en toute confidentialité. Lors d'un entretien, il peut surtout m'aider à faire un premier diagnostic de ma situation, à lever mes freins et m'amener à identifier mes atouts pour oser tenter. Car le changement reste anxiogène et nous avons peur de l'échec. C'est pour cela qu'avant de s'engager dans l'aventure du changement, j'identifie mes points d'appui, mes forces et mes points de vigilance, qu'ils soient professionnels ou personnels. C'est ce qui nous empêchera peut-être de nous cacher derrière des excuses.

Ensuite je vais pouvoir attaquer tout ce qui me motive : «ce que j'aimerais réussir». Sinon à quoi bon changer! Mais le projet qui me motive doit être relativement concret. Si je vise un secteur d'activité (le secteur social par exemple) sans identifier un métier (aide médico-psychologique), voire un type de poste (au sein d'une maison de retraite), cette destination reste trop floue et donc

inconnue. Cela renforcera le coté anxiogène de mon changement. C'est pour cela que souvent la rencontre avec le professionnel qui exerce le métier que je vise rend les choses plus concrètes. Les choses sont alors mieux connues et font moins peur. Je peux passer du «j'ai envie de» à «je veux» et me mettre en mouvement. À cette étape, je vais enchaîner une série de démarches autour du projet qui m'intéresse : des rencontres avec des personnes qui, comme moi, sont passées par une formation dans ce métier, des recherches sur les offres d'emploi dans ma région, des échanges sur des forums... J'adopte la méthode «des petits pas» : une micro action après l'autre. Par contre, je me fixe des objectifs que je liste et que je planifie car j'aurai toujours de bonnes raisons de repousser ces actions. En effet, ces démarches sont difficiles à concilier entre le travail et la vie personnelle et demandent de l'énergie. C'est pour cela qu'il faut accepter que cela prenne du temps. On sait effectivement qu'entre le moment où un salarié en poste exprime un changement et où il le met en œuvre, il peut s'écouler jusqu'à 24 mois.

Mais on sait aussi qu'une démarche d'orientation choisie a plus de chances de réussite. En effet, toutes les enquêtes, menées quelques mois après la fin d'une formation en congé individuel, démontrent ce résultat positif puisque 75 % des personnes disent avoir réussi leur changement quel que soit le contexte économique, la nature du projet et le niveau de qualification.

Alors osez et n'hésitez pas à confronter vos rêves auprès de professionnels.

► La formalisation des résultats du CEP

Quand vous utilisez le niveau «conseil» et le niveau «accompagnement à la réalisation» du CEP, vous êtes obligatoirement destinataire d'un document de synthèse. Il doit récapituler :

- les services dont vous avez bénéficié ;

- la description de votre projet d'évolution professionnelle ;
- les stratégies envisagées pour le mettre en œuvre ;
- le plan d'actions incluant éventuellement le parcours de formation envisagé.

Le modèle de document est commun à l'ensemble des organismes délivrant le conseil en évolution professionnelle.

Pour aller plus loin

Vous avez rempli votre passeport orientation formation ? Communiquez-le au conseiller et servez-vous ensemble de cette base. Vous gagnerez du temps, vous pourrez prendre en compte tous les aspects de votre passé professionnel.

La relation avec le professionnel

«Il faut sortir d'une logique prescriptive, qui induit une relation de dépendance, pour entrer dans une logique de conseil» indique Philippe Dole, l'un des concepteurs de la loi, dans une dépêche AEF de février 2015. «Nos concitoyens ne supportent plus qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire ; pour autant, ils ne sont pas tous capables d'exercer l'autonomie de la décision : il faut les accompagner pour leur permettre de construire un projet.»

C'est tout l'enjeu de la relation conseiller-bénéficiaire. La co-construction est un principe clé de l'esprit des concepteurs de l'accord interprofessionnel et de la loi de mars 2014. Le professionnel doit apporter une plus-value en termes de méthode, d'informations nouvelles, de soutien et garantir la bonne fin du processus. Le cahier des charges du CEP définit ainsi la posture du conseiller en évolution professionnelle :

«La délivrance du conseil en évolution professionnelle implique une posture singulière du conseiller à l'égard de la personne qui sollicite

ses services. Il s'agit d'une posture de facilitateur qui repose sur la capacité de celui-ci à être à l'écoute et à soutenir la personne dans le processus d'appui à la définition et à la réalisation de son projet. Dans l'exercice de ses fonctions, le conseiller doit en particulier adopter une posture qui permet de respecter :

- l'impartialité : il se doit d'être objectif et de ne pas porter de jugement personnel sur le projet d'évolution professionnelle du bénéficiaire ;
- la confidentialité : il est tenu à la discréetion professionnelle. Il ne peut pas, sans le consentement du bénéficiaire, divulguer les informations personnelles qui lui sont communiquées au cours des entretiens ;
- l'initiative de la personne : il est appelé à soutenir la personne dans ses démarches mais, en aucun cas, imposer ni une stratégie ou un plan d'actions non retenu par le bénéficiaire du CEP, ni le choix d'un organisme de formation ou d'un prestataire de services. La personne reste libre de ses choix, de solliciter un conseil en évolution professionnelle, de mettre en œuvre son projet, et des modalités de son accompagnement.»

Gérer son évolution par le numérique ?

Le cahier des charges du CEP prévoit expressément une réalisation «en présentiel». Il est donc hors de question pour l'instant d'être entièrement conseillé selon une modalité à distance. Cependant, la loi ouvre la possibilité, en fonction «du souhait et de l'autonomie de la personne», que des services soient dispensés par téléphone ou Internet. Dans ce cas, les mêmes exigences en termes de suivi, de formalisation des résultats et de garantie de confidentialité s'appliquent.

Nous assistons déjà au développement d'une offre de services numériques significative par la majorité des acteurs du CEP. Elles vont sans nul doute s'imposer rapidement comme un accélérateur de processus et un facteur d'efficacité.

Ces services peuvent être conditionnés au démarrage effectif d'un CEP mais vous trouverez aussi sur les sites des opérateurs de nombreuses ressources en accès libre à exploiter :

- informations sur les offres d'emplois, sur les compétences ;
- informations statistiques sur votre territoire, votre secteur d'activité ;
- exercices de réflexion ;
- modules *e-learning* ;
- vidéos, animations, quiz, documents ;
- tutoriels ;
- moocs ;
- *serious games*.

► Bientôt un bilan professionnel en ligne ?

Parmi les organismes chargés du CEP salarié, quatre d'entre eux, l'Afdas (culture, communication, médias, loisirs), le FAF.TT (travail temporaire), Unifaf (sanitaire, social, médico-social privé à but non lucratif) et Uniformation (économie sociale, habitat social, protection sociale) ont mutualisé leurs moyens pour mettre en ligne des services.

Ils se sont alliés pour construire l'architecture commune de leurs sites Internet. Vous pouvez être mis en relation avec un conseiller et aiguillé vers l'opérateur CEP le plus adapté. En accès libre, vous pouvez consulter des données socio-économiques avec les principaux indicateurs sur l'emploi, parfois sous forme de cartographie dynamique. Les sources sont fiables : Pôle Emploi, Insee et Acoss.

Enfin, si vous démarrez réellement le CEP, ils vous proposent de vous approprier «les fondamentaux de la mobilité professionnelle» à travers des modules intitulés «20 minutes chrono».

De son côté, Pôle Emploi lance les Moocs de l'évolution professionnelle. S'orienter, piloter sa carrière, cela demande des compétences. Alors, quoi de plus naturel que de suivre un Mooc? Ceux de Pôle Emploi concernent l'apprentissage des règles d'une recherche d'emploi efficace et d'une méthode d'orientation fructueuse. Parmi les thèmes proposés, vous trouverez :

- construire son projet professionnel;
- organiser sa recherche d'emploi et trouver des offres qui me correspondent;
- réaliser son CV et sa lettre de motivation;
- préparer ses entretiens et ses relances employeurs.

Deuxième exemple avec Pôle Emploi, «l'emploi store», une plate-forme numérique de services, d'applications et de formations en ligne pour les demandeurs d'emplois. *Serious games*, simulateur d'entretien, tutoriels sont déjà accessibles. Vous y trouvez, par exemple, une grille pertinente d'évaluation de vos compétences à vous orienter. Cet «emploi store» ouvre une interface pour les développeurs et les startups qui pourront utiliser les données de Pôle Emploi afin de développer des services complémentaires mis à disposition du public et des entreprises.

De nombreux services dématérialisés sont en projet du côté des Opacif. Certains proposeront prochainement un bilan professionnel en ligne et une plate-forme d'échange avec son conseiller. Il s'agit pour eux de faciliter «l'accompagnement des bénéficiaires dans la construction de leur stratégie d'évolution et le suivi de sa mise en œuvre».

À savoir

Le big data s'empare des questions de mobilité professionnelle. Certains sites d'emplois commencent à utiliser les données massives pour identifier les compétences des candidats et leur proposer des possibilités d'évolution en exploitant les flux d'informations des utilisateurs. Un « conseiller virtuel » peut ainsi afficher les informations qui correspondent au métier recherché, la localisation des offres d'emploi, les types de contrats proposés, les compétences demandées et le salaire moyen. Un candidat peut explorer les offres et obtenir des propositions de métiers différents à partir des compétences de son CV.

L'orientation professionnelle devient un marché. Parmi tout ce qui sera accessible par Internet, prenez le temps d'identifier la source des services en ligne. S'agit-il d'un opérateur CEP, d'un organisme d'insertion, d'un centre de bilan, ou d'une plate-forme commerciale, qui cherche surtout à récolter vos données personnelles et vous proposer de la publicité, sans plus-value réelle pour votre démarche ?

L'ESSENTIEL

- La gestion de l'évolution de notre carrière recouvre des objectifs différents.
- Chacun d'entre nous est placé en situation d'acteur autonome et responsable tandis qu'une offre d'appui est organisée sur l'ensemble du territoire.
- Un corps de professionnels, appartenant à différents organismes, s'engagent à nos côtés avec de la méthode, dans un cadre déontologique clair.
- Tout l'enjeu consiste à conduire une réflexion anticipatrice, à froid, en amont des crises.

Fiche outil 7

Le passeport orientation formation

► Objectif

Les partenaires sociaux, soucieux de permettre aux salariés d'être acteurs de leur évolution, ont créé et mis à la disposition de tous le «passeport formation», présenté comme le «journal de bord» de notre parcours.

Le principe est de pouvoir formaliser et regrouper sur un support unique toutes les informations relatives à notre vie professionnelle.

Le modèle des partenaires sociaux est disponible sur le site www.passeportformation.eu. Cette version est lisible mais très sobre.

Nous lui préférons la version de Pôle Emploi qui a popularisé une version plus détaillée, téléchargeable, intitulée «passeport orientation formation».

► Description

- Décrire son passé professionnel, associatif et de loisirs dans une grille activités/résultats/compétences.
- Analyser les moments-clés de ses choix professionnels.
- Croiser ses compétences techniques, sociales et transverses avec ses pistes de métier.
- Identifier toutes ses formations initiales et continues.
- Nommer ses centres d'intérêts et ses valeurs au travail.
- Formuler des hypothèses de projets.
- Planifier les actions nécessaires, dont une éventuelle formation.

► Commentaire

Ce support représente bien plus qu'une mémorisation de notre expérience, il reproduit en réduction toute la démarche de construction de projet.

Une matrice de mobilité professionnelle

► Objectif

Procéder par élargissements successifs avant de penser changer complètement d'orientation. Il s'agit de partir à la découverte de ses «aires de mobilité».

► Description

La méthode repose sur une matrice de compatibilité. Nous partons du principe que quand on travaille, on pratique un métier dans un certain secteur d'activité et une entreprise. Pour notre futur job, chacun de ces termes peut être différent ou identique ; un peu de réflexion et la matrice peut se compléter.

Logique	Poste	Secteur
Rechercher à l'identique.	=	=
Changer de métier dans la même entreprise.	#	=
Changer de métier dans le même secteur.	#	=
Exercer le même métier dans un autre secteur.	=	#
Changer de métier et de secteur.	#	#

La matrice illustre les cinq logiques de mobilité qui fonctionnent par extension progressive : continuité/évolution dans l'entreprise/transfert de compétences/élargissement des cibles/réorientation.

Exemple d'utilisation de la matrice pour un boulanger artisanal

Logique	Poste	Secteur
Rechercher à l'identique	Boulanger	Artisanat
Changer de métier dans la même entreprise	Sans réel objet dans une petite entreprise artisanale	
Changer de métier et exercer dans le même secteur	<ul style="list-style-type: none"> • Commercial en produits ou en matériels • Installateur de fournil • ... 	Matériel de boulangerie
Exercer le même métier dans un autre secteur	Boulanger	<ul style="list-style-type: none"> • Hôtellerie de luxe • Ferry de croisière • ...
Changer de métier et de secteur	<ul style="list-style-type: none"> • Formateur • ... 	Enseignement public, privé, spécialisé, pour adultes, pour apprentis...
Changer tout

- Complétez la fiche du boulanger. Il n'a pas encore pensé à tout!
- Démarrez votre propre matrice ?

Une famille de dispositifs

- ➔ Le bilan de compétences
- ➔ L'entretien professionnel

Nous retiendrons dans ce chapitre deux modalités de préparation de votre évolution professionnelle qui pourront compléter votre stratégie. Le bilan de compétences représente une quasi-alternative au conseil en évolution, sans qu'il soit possible de les considérer entièrement similaires. Nous en distinguerons les spécificités.

Nous pensons aussi que notre avenir professionnel se joue en bonne partie dans les accords, même provisoires, que nous serons capables de construire avec l'entreprise dans laquelle nous travaillons. Le nouvel entretien professionnel bisannuel avec son employeur constitue une véritable opportunité pour discuter de notre positionnement et de l'avenir. Nous pouvons chercher à en tirer le meilleur profit mutuel.

Le bilan de compétences

► Une prestation très encadrée

Vous savez que le bilan de compétences, qui concerne environ 50 000 actifs par an, représente une occasion de faire le point sur vos capacités, vos envies et qu'il peut engager vers des choix professionnels, appuyés sur un plan d'actions. L'issue d'un BC n'est pas prévisible, elle peut conduire à une décision raisonnée de maintien dans son poste, de recherche d'un autre emploi ou plus radicalement, de changement de vie.

Depuis sa création dans les années 1990, le bilan de compétences est encadré par la loi, tant du point de vue de ses objectifs que de ses conditions de réalisation. Le code du travail le définit ainsi : «les actions permettant de réaliser un bilan de compétences ont pour objet de permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs

motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.»

C'est toujours le Code du travail qui en détermine la structure :

- Une *phase préliminaire* qui a pour objet de confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche, de définir et d'analyser la nature de ses besoins, de l'informer des conditions de déroulement du bilan, ainsi que des méthodes et techniques mises en œuvre.
- Une *phase d'investigation* permettant au bénéficiaire d'analyser ses motivations et intérêts professionnels et personnels, d'identifier ses compétences et aptitudes professionnelles et personnelles et, le cas échéant, d'évaluer ses connaissances générales, de déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle.
- Une *phase de conclusions* qui permet au bénéficiaire de prendre connaissance des résultats détaillés de la phase d'investigation, de recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation d'un projet professionnel et, le cas échéant, d'un projet de formation, de prévoir les principales étapes de la mise en œuvre de ce projet.

Enfin la loi impose la remise d'un document de synthèse.

► Suivre un bilan de compétences

Les raisons de s'engager dans un BC sont multiples et personnelles. Une insatisfaction, une volonté de changement, parfois diffuse, en sont souvent à l'origine.

Les partenaires sociaux, réunis au sein du Copanef, ont réalisé une étude approfondie du BC (Copanef, 2015). Selon cette institution, le bilan de compétences est en mesure de répondre à cinq grandes catégories de besoins :

- Préoccupations d'orientation : Vers quoi aller ? Où aller ? Comment y aller ? Avec quels moyens et quelles ressources ?

- Préoccupations d'acquisition de connaissance et de savoir-faire : Quelles compétences dois-je posséder? Comment les acquérir? Les faire reconnaître?
- Préoccupations de transaction : Comment valoriser et «négocier» par rapport à ce que je suis, ce que je sais faire?
- Préoccupations de création, de reprise d'entreprise, de pluriactivité : Comment passer de l'envie à l'idée et/ou de l'idée au projet? Comment conjuguer emploi salarié et entrepreneuriat?
- Préoccupations de prise de recul, de «conciliation ou réconciliation» : Comment faire face à une situation professionnelle, source de difficultés ou vécue comme telle? Comment trouver un équilibre satisfaisant entre vie personnelle et vie professionnelle?

Nous adhérons à cette analyse qui rend compte de la complexité des problématiques d'évolution et confirme l'intérêt du BC pour aborder une situation de changement.

À savoir

Un bilan de compétences peut être proposé par n'importe quel organisme de formation ou de «coaching» mais vous n'obtiendrez une prise en charge financière que si vous vous adressez à un organisme figurant dans la liste des centres retenus par votre financeur. Vous en trouverez la liste sur le site de votre Fongecif régional ou Opacif de branche.

La prestation se déroule sur vingt à vingt-quatre heures réparties sur une période de un à trois mois. Elle sera constituée de tests, d'entretiens, d'évaluations, de démarches diverses.

EXEMPLE

Karine a arrêté ses études un peu avant le baccalauréat. Elle a rapidement eu l'opportunité de travailler dans la restauration et depuis

cinq ans, elle développe ses capacités naturelles de communication dans un poste de serveuse. Cependant, elle exprimait une «impression de stagner»; elle sentait confusément qu'elle pouvait faire autre chose. Elle n'a pas le sentiment d'une urgence mais n'est cependant plus satisfaite de sa situation. Elle a retiré des premières étapes de son bilan de compétences un fort sentiment de revalorisation personnelle grâce à l'identification et la rédaction de ses compétences. Elle y a trouvé, dit-elle, une impression «d'unification». Ensuite, l'identification de domaines dans lesquels elle ne s'imaginait pas travailler l'a surprise. «Je vais poursuivre le regard sur la variété des métiers que je pourrais faire en appliquant les méthodes apprises. Il restera à choisir et à trouver la bonne formation car je crois que je suis partie pour apprendre complètement un nouveau métier. Ce sera peut-être dans la biologie ou dans le commercial, je ne sais pas encore».

L'entretien de suivi à six mois proposé par son centre de bilan permettra de poursuivre la démarche.

► Le coût et le financement d'un BC

Les salariés disposent de trois possibilités de financement et surtout de la faculté d'informer ou non leur employeur.

Tout d'abord, même si c'est relativement rare, c'est votre employeur, lui-même, qui peut vous proposer et vous financer un bilan dans le cadre d'une restructuration, d'un changement d'organisation ou pour détecter des potentiels. La contrepartie du financement sera alors de lui communiquer les résultats de la démarche. Cela contient sans doute un risque mais aussi une belle opportunité de valoriser vos capacités avec un enjeu direct d'évolution interne.

Deuxième voie, le «congé bilan de compétences» est le support idéal pour sécuriser votre démarche. Les salariés en CDI peuvent le mobiliser après cinq ans de statut salarié et un an dans leur entreprise actuelle. Les salariés en CDD, ou ayant terminé un CDD, doivent justi-

fier de deux ans de statut salarié au total et avoir terminé une période de CDD de quatre mois dans les douze derniers mois. Ce sont les mêmes conditions que pour le congé individuel de formation.

Vous formulerez votre demande de prise en charge auprès du Fongecif concerné, selon les modalités indiquées sur le site et en respectant le délai d'un à deux mois imposé. Rappelons que le taux d'acceptation des demandes de bilan par les Fongecif est de 91 %. Votre demande sera donc financée, sauf exception. Le site www.fongecif.com/contact.html vous donnera les coordonnées régionales utiles.

À savoir

En tant que salarié, un délai de cinq ans s'applique entre deux demandes de prise en charge de bilan de compétences auprès du même financeur. Si vous souhaitez renouveler l'expérience dans un délai plus court, vous devrez vous autofinancer.

Votre salaire est maintenu par votre employeur pendant votre absence et celui-ci se fait rembourser par le Fongecif. Sous certaines conditions, le Fongecif peut vous attribuer des aides pour compenser des frais inhabituels liés au bilan : hébergement, repas et transport.

Dernière possibilité si vous souhaitez réaliser cette démarche de manière confidentielle, sans informer votre employeur. Vous ferez alors une demande de bilan de compétences « hors temps de travail » pour laquelle une seule démarche est nécessaire : la demande de prise en charge auprès du Fongecif.

Les demandeurs d'emploi peuvent bénéficier d'un financement Pôle Emploi. Cela se fera le plus souvent dans le cadre de « l'aide individuelle à la formation ». Puisqu'il s'agit de mobiliser des fonds publics, Pôle Emploi validera ou non votre demande en fonction de votre parcours et pourra dans certains cas vous faire une pro-

position alternative. N'y voyez pas une logique financière mais l'analyse de votre situation par un conseiller qui peut penser, par exemple, qu'un stage avec une période en entreprise vous serait profitable. Argumentez et discutez si le bilan représente vraiment votre solution.

Le coût pris en charge par Pôle Emploi pourra être plafonné ; nous observons des montants de 800 € ou 1 000 € dans certaines régions. Cela vous amènera parfois à négocier la prestation auprès de l'organisme (c'est en général assez facile) ou à assurer une part de financement personnel.

Pôle Emploi assure aussi une mission particulière de prise en charge pour les personnes qui ne sont pas encore inscrites comme demandeur d'emploi mais veulent anticiper une reprise d'emploi (dans un délai d'un an) et n'ont aucune autre possibilité de financement. Vous pouvez donc lui faire appel, notamment si vous êtes :

- bénévole ;
- non salarié ;
- en arrêt longue maladie ;
- au foyer ;
- salarié non éligible à un financement Opacif ;
- en congé parental.

PAROLE D'EXPERT

• **Aline Abraham, praticienne en bilan de compétences,
Catalys Conseil**

De mon expérience de conseillère bilan, je retiens une double orientation des attentes du bénéficiaire : souvent il s'agit «d'y voir plus clair» et également «d'identifier un projet professionnel qui leur convienne davantage».

Au regard de ces demandes, l'un des enjeux du bilan est l'équilibre entre deux dimensions : réflexive (tournée vers la compréhension de son parcours) et prospective (la capacité à construire la prochaine étape). D'une part, il s'agit d'une réflexion sur soi, ses choix, ses ressources personnelles et professionnelles. Cette étape nourrit la capacité à clarifier ses pensées, et donc permet de mieux choisir. Au-delà de ce retour sur soi, la construction du projet professionnel va s'ancrer dans un principe de réalité qui interroge la faisabilité et l'adéquation entre les ressources, les motivations, les contraintes et opportunités. Ainsi, vous travaillez sur le compromis entre les exigences issues des environnements social, professionnel et familial. Ce faisant, vous négociez entre vos désirs et la réalité, et cheminez vers un choix éclairé.

Votre position d'acteur est essentielle, car déterminante dans votre capacité à porter le projet au-delà de l'accompagnement en bilan. Le conseiller n'est pas détenteur du savoir, mais propose des outils, méthodes, un regard sur l'emploi, que vous allez pouvoir saisir pour cheminer.

Dans un contexte économique et social complexe et mouvant, le bilan est un outil qui peut permettre d'agir sur le contrôle de son parcours professionnel.

► CEP et BC

Le cahier des charges du CEP précise qu'il existe des relations entre le CEP et le bilan de compétences et prévoit explicitement la possibilité de recourir à un BC «en appui du processus de définition et de mise en œuvre du projet d'évolution professionnelle».

De son côté, le Copanef a validé la spécificité du BC par rapport au CEP et le qualifie de «démarche irremplaçable [...] dans la mesure où il favorise un processus de reprise de confiance en soi, d'estime de soi, et permet à la personne de faire émerger, de mettre en évi-

dence ce qu'elle ne sait pas qu'elle sait [grâce à] une dimension introspective.»

➤ L'avenir du bilan de compétences

Selon les recommandations du Copanef, le BC doit confirmer et développer sa capacité d'adaptation aux besoins individuels, de préparation vers la formation, la VAE et la création d'entreprise ainsi que sa capacité à prendre en compte le marché du travail. Prochainement, il pourrait devenir modulable entre 10 et 24 h selon l'autonomie de la personne et le niveau de maturité du projet.

L'entretien professionnel

La loi de mars 2014 a créé l'obligation pour les employeurs d'assurer tous les 2 ans un entretien professionnel avec l'ensemble des salariés pour étudier avec eux les perspectives d'évolution professionnelle et les éventuelles formations qui peuvent y contribuer. Il s'agit là de renforcer le dialogue individuel entre employeurs et salariés, à côté du dialogue collectif qui obéit à d'autres règles.

Et si c'était l'occasion de gérer votre évolution professionnelle d'abord dans votre entreprise, avant d'aller voir si l'herbe est plus verte ailleurs ?

À savoir

Ne pas confondre avec « l'entretien annuel » qui, lui, vise à évaluer des résultats individuels, des compétences professionnelles et se traduit souvent par la formalisation de points forts, d'axes d'amélioration ainsi que par la fixation de nouveaux objectifs. Il recouvre donc une partie du champ traité par le nouvel entretien professionnel.

Néanmoins, les objectifs étant distincts, vous pourrez selon la taille de votre entreprise et l'organisation interne bénéficier de deux entretiens ou de deux phases distinctes au cours d'un même échange.

► Le cadre légal de l'entretien professionnel

Depuis mars 2014, l'entretien professionnel est généralisé dans toutes les entreprises et pour tous les salariés.

Il est consacré aux « perspectives d'évolution professionnelle du salarié, essentiellement en termes de qualification et d'emploi », mais ne doit pas porter sur l'évaluation du travail du salarié.

L'entretien est obligatoire tous les 2 ans. Par ailleurs, il doit être proposé à tout salarié qui revient d'un congé de maternité, d'un congé parental, d'un congé d'adoption, d'un congé de soutien familial, d'un congé sabbatique, d'une période de mobilité volontaire, d'un arrêt maladie de plus de 6 mois ou d'un mandat syndical. En effet, ces interruptions constituent des ruptures qui imposent que le retour au poste de travail soit accompagné.

► De quoi parle-t-on dans un entretien professionnel ?

Puisqu'il s'agit d'accompagner le salarié dans ses perspectives d'évolution professionnelle en lien avec les objectifs et le développement de l'entreprise, de nombreux sujets pourront être abordés :

- évolutions de l'entreprise ;
- changements prévisibles d'organisation du travail ;
- souhaits de changement de poste, de service ;
- identification de potentiel pour une promotion ;
- identification de compétences peu utilisées ;
- besoins de formation ;
- capacité à transmettre ses compétences ;
- évolutions majeures du secteur d'activité ;
- développement de compétences transférables ;
- attentes des autres entreprises du territoire ou du secteur d'activité.

L'enjeu collectif de cet entretien consiste à engager l'employeur et le salarié dans une démarche continue d'évaluation d'employabilité. Le salarié doit pouvoir vérifier, avec l'aide de son manager, si son profil de compétences est en phase avec les exigences de son poste et anticiper les transformations inévitables à moyen terme. Il doit pouvoir aussi mesurer en permanence son capital de compétences et son employabilité sur un autre poste et dans une autre entreprise.

Pour aller plus loin

Regardez comment un OPCA (Opcalim) présente l'entretien professionnel aux managers de son secteur et prenez de l'avance avec un court module de préparation en ligne :
www.opcalim.org/cont/Entreprises/Offre-de-services/evolu-Sens/e-PRO-Kit-Entretien-professionnel

Selon Catherine Beauvois, secrétaire générale du CNEFOP, « de telles démarches, par leur régularité, sont de nature à renforcer la capacité de chacun, s'il est confronté à une période de chômage, à construire une stratégie de retour à l'emploi d'autant plus efficace que

la maîtrise de ses compétences et qualifications valorisables est d'ores et déjà acquise. » (C. Beauvois, 2015).

Rappelons que la loi impose à l'employeur d'adapter les salariés à l'évolution de leur emploi en ces termes : «tout au long de l'exécution des contrats de travail, l'employeur a l'obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail, notamment par la formation, et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.». Il ne s'agit donc plus seulement de former pour suivre les changements de production. L'employeur doit se sentir responsable de l'employabilité ultérieure de ses collaborateurs.

La jurisprudence stipule qu'il n'est pas possible de licencier un salarié pour insuffisance si aucune formation ne lui a été proposée. D'autre part, un salarié peut très bien se retourner contre son employeur et obtenir des dommages et intérêts si un manquement à l'obligation de maintien d'une adaptation aux exigences du marché du travail est prouvé.

Conseil

Vous êtes en poste? Maintenez en permanence votre CV à jour. Le CV n'est pas seulement un outil de recherche d'emploi, c'est notre projection personnelle et professionnelle. En d'autres termes, c'est notre principal support d'identité au travail. Il sera indispensable au cours de l'entretien ; en particulier si votre N + 1 a changé et ne vous connaît pas encore.

► Un état des lieux impératif tous les 6 ans

Au bout de 6 ans, l'entretien professionnel prend une importance particulière. C'est le moment de faire un point d'étape formel. La première vérification est celle de la mise en œuvre des trois rencontres sur la période. La mesure est binaire oui/non. La seconde consiste à identifier si, sur la même période, le salarié a :

- suivi au moins une action de formation ;
- acquis un élément de certification professionnelle (diplôme, titre professionnel, CQP...) en formation ou en validation des acquis de l'expérience ;
- bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

Sur ces points, des débats auront sans doute lieu au cours d'épisodes de dialogue social ou bien en justice prudhommale. Cependant, l'esprit de la mesure est clair. Aucun salarié ne peut être maintenu dans l'immobilité pendant six ans. Il doit se passer quelque chose dans sa carrière : suivre une formation, préparer un titre ou une qualification utile, progresser dans la classification ou au moins en salaire.

Un compte-rendu de l'état des lieux est rédigé durant cet entretien et une copie est remise au salarié.

Dans les entreprises de 50 salariés et plus, si le salarié n'a pas bénéficié des trois entretiens professionnels et d'au moins deux des trois types d'actions, alors son Compte Personnel de Formation (CPF) est crédité de 100 heures s'il travaille à temps plein, 130 heures s'il travaille à temps partiel.

Le coût pour l'entreprise n'est pas négligeable car le barème prévoit 30 €/h, ce qui représente 3 000 ou 3 900 € qui devront être versés à l'OPCA.

► L'entretien professionnel dans une relation gagnant/gagnant

Au-delà de l'obligation légale, l'entretien professionnel représente un outil de gestion des ressources humaines pour l'entreprise et une opportunité pour le salarié d'optimiser son parcours professionnel en adhésion avec son employeur. Chacun peut se donner de nombreux objectifs qui peuvent fonctionner en miroir avec ceux de son interlocuteur.

Du point de vue de l'employeur :

- identifier les projets et les besoins de ses collaborateurs ;
- définir les moyens de les faire évoluer ;
- valoriser les compétences individuelles ;
- détecter des potentiels ;
- affiner le plan de formation ;
- intégrer les demandes de formation dans la politique RH ;
- faire partager les évolutions stratégiques ;
- motiver par le management des compétences ;
- impliquer les managers de proximité dans la gestion des compétences.

Du point de vue du salarié :

- exposer un projet professionnel ;
- identifier un poste cible ;
- exprimer une demande de formation ;
- comprendre les orientations stratégiques ;
- anticiper les évolutions nécessaires ;
- se positionner pour une progression ;
- identifier les certifications utiles ;
- mobiliser à bon escient le Compte Personnel de Formation ;
- demander un abondement du CPF.

Les liens entre le CEP et l'entretien professionnel sont évidents. Les deux sont faits pour dialoguer ! Avant l'entretien, le CEP vous permettra d'affermir vos cibles et vous rendra très convaincant dans la présentation de vos projets d'évolution. Après l'entretien, vous pourrez poursuivre l'analyse de vos intérêts, de vos critères de choix. Ce qui vous fera décider, par exemple, de vous positionner ou non sur un poste d'encadrement.

Poussez votre manager à donner le meilleur de lui-même sur vos pistes de progression au cours de cette rencontre !

L'ESSENTIEL

- À côté du CEP, nous disposons d'autres dispositifs pour gérer notre carrière.
- Le bilan de compétences conserve des atouts indéniables, reconnus par les partenaires sociaux.
- Le BC peut être intégré comme une phase de travail intensif sur soi à l'intérieur même d'un CEP.
- L'entretien professionnel bisannuel avec notre employeur peut devenir le moteur de notre évolution, au sein de notre entreprise. Nous avons tous intérêt à transformer cette rencontre obligatoire en occasion de construction de solutions partagées.

Fiche outil 9

Préparer son entretien professionnel

L'OPCA du travail temporaire, le FAF TT, recommande aux employeurs de structurer l'entretien professionnel en 3 phases : bilan de la période écoulée, analyse des besoins, évolutions envisageables.

► Nos conseils de préparation en amont

- Rassembler tous les documents utiles : CV à jour, programmes des formations suivies, fiche descriptive de votre poste, classification et niveau de salaire, synthèses des entretiens précédents.
- Formuler vos désirs professionnels, puis comment vous vous projetez à deux et quatre ans.
- Définir vos différents objectifs pour cet entretien : valoriser des compétences, faire reconnaître des qualités, exposer une envie de progression, déposer un souhait de formation, obtenir un abondement au CPF...
- En regard de vos missions, formaliser les compétences maîtrisées et les compétences à développer.
- Éditer les programmes des formations que vous souhaiteriez suivre.
- Identifier les certifications les plus valorisées dans l'entreprise et l'intérêt de celles qui émergent.

► Nos propositions de questions

- Mon objectif professionnel est-il en phase avec les évolutions de l'entreprise ?
- Comment puis-je évoluer dans l'entreprise dans les deux ans ?
- Comment va évoluer mon service, mon atelier ? Et mon travail ?
- Quelles compétences dois-je développer ?
- Quelle serait la formation la plus utile pour cela ? Dans quel cadre ?
- À quelles conditions pouvez-vous abonder mon CPF ?

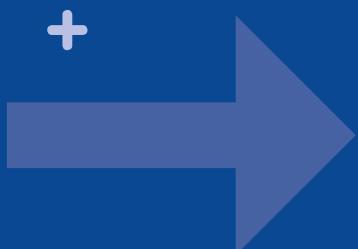
Partie 3

+

Formez-vous !

+

+



Sommaire

Chapitre 7	Se former tout au long de la vie	167
Chapitre 8	Le compte personnel de formation	189
Chapitre 9	Une constellation de dispositifs	227

Pour Florence Poivey, présidente de la commission éducation, formation, insertion du Medef, la réforme de la formation constitue «une chance de relever le défi de l'évolution de près de 30 % des métiers des entreprises françaises à l'échéance 2030». Pour elle, la formation devient «un levier de compétitivité pour nos entreprises» tandis que «la montée en compétences devient le pivot du dialogue social interne» (Medef, 2015).

Ces déclarations illustrent la hauteur des ambitions possibles pour notre système de formation dans le fonctionnement de l'économie et de la société française. Il s'agit toujours de contribuer au meilleur épaulement personnel des individus dans l'activité professionnelle mais les enjeux se situent aussi sur d'autres plans :

- niveau de compétitivité pour un pays qui n'a pas d'autre choix que de développer une «économie de la connaissance»;
- anticipation de l'élévation du niveau de qualification des postes;
- adaptation aux évolutions technologiques;
- réduction du paradoxe du marché du travail qui juxtapose chômage de masse et difficultés de recrutement;
- cohésion sociale en limitant les risques d'exclusion;
- dialogue social interne aux entreprises dans lesquelles la compétence peut devenir la base d'un nouveau contrat social.

Les partenaires sociaux débattaient depuis longtemps de la création d'un compte de formation destiné à accumuler des droits tout au long de la vie active. Le dispositif a finalement fait l'objet d'un accord national interprofessionnel, repris dans la loi du 5 mars 2014. L'objectif n'est pas seulement de garantir l'accès à des formations courtes de perfectionnement. La loi comporte un pari : si tous les acteurs échangent, négocient autour d'objectifs communs, le CPF pourra développer un puissant effet de levier et faire se rencontrer les logiques trop souvent opposées de l'initiative individuelle et des besoins de l'entreprise.

Le Droit Individuel à la Formation, prédecesseur du CPF, n'a pas connu le succès escompté lors de sa création : 6 % seulement des salariés l'ont mobilisé. Disons-le nettement : les Français pourraient se former davantage. Rien ne permet aujourd'hui de prédire la réussite du «changement de logiciel» voulu par les partenaires sociaux et l'État dans la réforme.

Le secteur de la formation rassemble des acteurs qui ont chacun leur logique institutionnelle, leurs objectifs, leurs contraintes et leurs moyens. État, régions, syndicats de salariés et représentants des employeurs veulent aujourd'hui se coordonner dans une gouvernance «quadripartite» réellement originale.

Parallèlement, les lois de décentralisation successives ont conforté la place prépondérante des conseils régionaux pour dessiner la toile de fond de la formation, ce qui se traduit par des programmes de préparation, de qualification, d'aide à la création d'entreprise construits sur la base d'un diagnostic socioéconomique en prise avec les besoins et les perspectives d'un territoire.

Le stage n'est plus la règle pour progresser en qualification ou apprendre une technique professionnelle. Les formations multimodales combinent déjà du présentiel, du travail personnel chez soi et les possibilités du numérique. Une révolution est en marche dans le secteur avec les Moocs. Elle interroge autant les pratiques des formateurs, que le modèle économique des centres de formation.

Nous décrirons en détail dans cette partie le nouveau dispositif phare, le Compte Personnel de Formation et nous indiquerons toutes les clés pour le mobiliser. Mais nous rappellerons aussi l'ensemble des solutions pour «partir en formation» et se mettre en chemin.

Se former tout au long de la vie

- Les freins actuels à la formation
- Le marché de la formation
- Se former à distance : *e-learning, MOOC*

Les freins actuels à la formation

Selon un sondage de l'Ifop, paru début 2015 et réalisé pour le site de formation OpenClassrooms, seuls 34 % des Français en poste envisageaient de se former au cours de l'année, «certainement» pour 10 % et «probablement» pour 24 %. Tandis que 26 % répondaient «certainement pas» et 40 % «probablement pas». Parmi ceux qui ne pensent pas se former, 55 % indiquent que c'est «par manque de temps» et 47 % «cela ne m'intéresse pas». Enfin, le manque d'information sur les formations et sur les droits sont cités respectivement par 36 % et 25 % des répondants. Ceux qui pensent se former le prévoient à 52 % «pour être plus efficace dans mon poste» et à 29 % «pour préparer un changement d'entreprise ou une reconversion».

Les difficultés indiquées sur le manque d'informations sur les formations et les droits renvoient à une préoccupation constante dans ce domaine : la complexité et sa conséquence sur la difficulté pour le public de comprendre et mobiliser tous les dispositifs. C'est l'un des nombreux objets de travail des partenaires sociaux au sein des travaux du CNEFOP : la lisibilité de l'offre de formation, la clarté du système de «certification» et l'amélioration de l'information sur le marché du travail pour le grand public. Cela pourra se traduire, sur ce dernier point par exemple, par la généralisation d'une approche de type cartographie dynamique conçue comme «un véritable outil d'aide à la décision, en automatisant la mise à disposition des informations dont [l'actif] a besoin au fur et à mesure de son cheminement intuitif et en lui permettant de visualiser instantanément l'incidence de ses élargissements ou rétrécissements de cibles professionnelles ou géographiques sur les opportunités d'emploi ou de formation» (CNEFOP, 2015).

Cette photographie d'un tiers seulement des actifs décidés à se former correspond peut-être au niveau de mobilisation effective

des dispositifs à l'initiative des salariés, à l'heure actuelle. Dans la population dans son ensemble, en dehors d'une situation d'évolution professionnelle, nos concitoyens se préoccupent peu de la formation ou bien croient peu en leurs chances et capacités d'en tirer profit. La faible mobilisation globale du DIF, pourtant très ouvert, va dans ce sens.

Nous pourrions faire l'hypothèse d'une projection de mobilisation de la formation directement corrélée au vécu d'une situation d'évolution ou de transition professionnelle. Cependant d'autres signaux peuvent être retenus.

Tout d'abord, l'INSEE nous apprend qu'en 2012, «plus d'une personne sur deux âgée de 18 à 64 ans a suivi au moins une formation dans l'année» et que «55 % de la population [...] déclare avoir participé à au moins une formation dans l'année qu'il s'agisse d'une formation diplômante, du système scolaire ou universitaire, d'une formation pour raisons professionnelles ou dans le cadre des loisirs». Le constat s'ouvre largement avec cette proportion et l'idée que nous nous formons à l'école, au travail et aussi dans les loisirs.

Tout se passe comme si les actifs savaient mobiliser la formation «à chaud» mais éprouvaient des difficultés à s'engager «à froid». Nous avons déjà évoqué les risques de cette stratégie défensive et la nécessité de passer d'une mobilisation de crise à une mobilisation anticipatrice.

Les attitudes d'autocensure ne peuvent pas être écartées de cette analyse. L'image de soi, le soutien de l'entourage, le vécu des moments d'apprentissage constituent le socle d'une prise de décision dans un engagement personnel en formation.

Le marché de la formation

Comprendre le fonctionnement du dispositif général de la formation continue en France peut vous aider à vous situer vis-à-vis de vos interlocuteurs, par exemple, quand vous recherchez un abondement de CPF, ou une prise en charge de CIF.

Voyons donc comment est organisée la formation continue, qui décide de quoi et qui finance quoi. Le chiffre est connu : la dépense nationale pour la formation professionnelle et l'apprentissage s'élève à 32 milliards d'euros (en 2012, dernier chiffre paru). Ce qui représente environ 1,5 point de PIB. Trois types de coûts s'additionnent :

- les frais de formation ou «coûts pédagogiques» ;
- le maintien du salaire ou des allocations des stagiaires, leurs frais annexes de repas, hébergement, restauration ;
- les investissements : achats d'équipements.

Tableau 7.1 – La dépense globale par financeur en millions d'euros

	En 2012 (derniers chiffres connus)	En % du total	Évolution 2012/2011
ENTREPRISES pour leurs salariés	13 753	43	0,7
FONCTIONS PUBLIQUES pour leurs salariés	5 908	19	2,4
RÉGIONS	4 475	14	- 0,1
ÉTAT	4 340	14	- 8,8
UNEDIC Pôle Emploi	1 605	5	3,5
Particuliers	1 282	4	4,2

Source : DARES, ministère de l'Emploi.

Le rôle majeur des entreprises et des fonctions publiques pour leurs salariés est évident. C'est bien d'abord dans l'entreprise, en poste que l'on se forme.

Les conseils régionaux, en lien avec leurs axes de développement économique, assument la responsabilité principale de formation des demandeurs d'emploi. Et les particuliers financent eux-mêmes une part significative de l'ensemble. Leur investissement personnel est en augmentation régulière depuis 5 ans.

► L'effort de formation des entreprises est très variable selon leur taille

Les très grandes entreprises pèsent fortement sur les chiffres globaux qui doivent être nuancés. Vos chances de partir en formation sont très variables selon l'effectif de votre boîte. Les entreprises de 2 000 salariés et plus consacrent 3,88 % de leur masse salariale à des dépenses de développement de la formation. Cela ne représente que 1,3 % dans les entreprises de 10 à 19 salariés.

PAROLE D'EXPERT

• **Nicolas Courtier, adjoint au directeur des ressources humaines, Groupe Mécachrome**

Pénurie de techniciens en contrôle non destructif, la réponse Mécachrome.

La formation de technicien en contrôle non destructif est symptomatique de l'absolue nécessité que les salariés montent en compétences. Le coût de la main-d'œuvre en Europe occidentale est tel, que les entreprises n'y gardent que la fabrication des pièces à forte valeur ajoutée sur lesquelles le coût de la main-d'œuvre est moins important que sur celui des pièces standard.

Suite à l'obtention d'un gros marché aéronautique, nous devions créer 30 postes de techniciens en contrôle non destructif. C'est une nouvelle compétence pour nous. Les contraintes étaient fortes : une pénurie extrême de ces compétences sur le marché du travail et une formation très longue de 18 mois avec une grosse expérience pratique.

La première étape a été la reconversion de huit de nos salariés via notre centre de formation interne, puis l'inscription de cette filière de formation sur le territoire sarthois. Car dans un marché de pénurie, il faut aussi pouvoir garder les salariés. On n'est jamais propriétaire de ses salariés.

On a créé sur mesure pour Mécachrome avec l'université du Maine un cursus universitaire de niveau bac +2. On a monté avec Pôle Emploi et l'OPCA une préparation opérationnelle à l'emploi (POE) pour laquelle on a recruté des demandeurs d'emploi, ou plutôt des offreurs de travail. Sept personnes sont entrées dans un cursus théorique de 400 heures suivi d'une partie plus pratique dans notre centre de formation interne.

Les enjeux de cette formation ont été de mettre en adéquation d'une part les compétences techniques des salariés et le niveau bac scientifique requis pour entrer dans la formation et d'autre part les contraintes des postes de travail en 2×8 plus nuit ou 3×8 avec des «*takt time*» de l'ordre de trois minutes pour le contrôle des pièces en série.

L'intérêt en tant que professionnel des ressources humaines sur ce dossier a été qu'il a fallu tout créer de A à Z. On n'est pas allé chercher un module tout fait sur un catalogue. Avec des partenaires dynamiques, Il a fallu tout créer dans les délais d'une entreprise privée, c'est à dire très serrés.

► L'effort de formation est très variable selon le secteur d'activité

Si vous travaillez dans une entreprise d'au moins 10 salariés, identifiez dans ce tableau l'effort financier de développement de la formation dans votre secteur d'activité actuel et vos chances d'accès à la formation.

Les ressources financières vont du simple au double si on met de côté le secteur de l'énergie et son financement atypique, très élevé. Le taux d'accès à une formation pendant l'année varie de son côté de 74 % à 26 % !

L'État employeur consacre 3,5 % de la masse salariale des fonctionnaires à des dépenses de formation, ce qui le situe au niveau des secteurs d'activités qui investissent le plus.

Tableau 7.2 – Effort financier et taux d'accès par secteur

Entreprises de 10 salariés et plus. Données 2012.

Secteur d'activité	Nombre de salariés	% de masse salariale consacré à la formation	Taux d'accès à la formation
	Combien êtes-vous ?	Quel effort financier dans votre secteur ?	Quelle proportion de salariés se forme ?
Production et distribution d'électricité, de gaz	710 000	7,3	74 %
Télécommunications	197 000	4,5	68 %
Banque et assurance	1 360 000	3,7	65 %

Secteur d'activité	Nombre de salariés	% de masse salariale consacré à la formation	Taux d'accès à la formation
Fabrication de matériel de transport	363 000	3,4	54 %
Transports et entreposage	1 207 000	3,4	51 %
Industrie pharmaceutique	106 000	3,1	58 %
Produits informatiques, électroniques, optiques	184 000	3	54 %
Industrie chimique	177 000	3	56 %
Caoutchouc, plastique	269 000	2,9	42 %
Juridique, comptable, gestion, architecture, ingénierie, contrôle, analyse technique	796 000	2,8	47 %
Informatique	392 000	2,7	44 %
Fabrication d'équipements électriques	109 000	2,7	42 %
Industries extractives	19 000	2,5	50 %
Fabrication de machines et équipements	151 000	2,4	44 %
Production et distribution d'eau	98 000	2,4	46 %
Édition, audiovisuel, diffusion	183 000	2,4	42 %
Métallurgie	262 000	2,4	36 %
Immobilier	108 000	2,3	47 %
Fabrication alimentaire	291 000	2,3	40 %
Activités de services	171 000	2,3	38 %
Santé humaine	231 000	2,2	39 %

Secteur d'activité	Nombre de salariés	% de masse salariale consacré à la formation	Taux d'accès à la formation
Commerce, réparation automobiles, motocycles	1 410 000	2,1	36 %
Services administratifs et de support	742 000	2,1	36 %
Hébergement médico-social, action sociale	393 000	2,1	47 %
Arts, spectacles et activités récréatives	95 000	2,1	42 %
Textile, habillement, cuir et chaussure	53 000	2	26 %
Travail du bois, industrie du papier, imprimerie	95 000	2	29 %
Construction	506 000	1,9	34 %
Agriculture, sylviculture et pêche	40 000	1,8	28 %
Hébergement et restauration	194 000	1,6	26 %
MOYENNE TOUS SECTEURS		2,7	43 %

Source : annexe au projet de loi de finances 2015.

En 2012, 5 729 000 stagiaires d'entreprises de 10 salariés et plus ont bénéficié d'une action de formation (hors CIF, contrat de professionnalisation et apprentissage).

Si le taux d'accès moyen à la formation s'établit à 43 %, celui des femmes est de 39,9 %, nettement en deçà de celui des hommes (45,9 %). Un résultat à nuancer en fonction de la catégorie socio-professionnelle car si les femmes cadres sont plus fréquemment formées que les cadres hommes (59,1 % contre 53,7 %), les femmes ouvrières ont très peu de chances de se former.

Tableau 7.3 – Taux d'accès à la formation par sexe et taille d'entreprises en 2012

	10 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 à 249 salariés	250 à 499 salariés	500 à 1 999 salariés	2 000 salariés et plus	Ensemble
% hommes	54,3	57,7	58,4	57,1	55,9	62,4	58,8
Taux d'accès à la formation des hommes	15,2	25,6	42,2	52,1	57	63,3	45,9
% femmes	45,7	42,3	41,6	42,9	44,1	37,6	41,2
Taux d'accès à la formation des femmes	17,4	24	36,3	45,6	50,9	50,7	39,9
Taux d'accès à la formation H et F	16,1	24,9	39,5	49,1	54,1	57,9	43,2

Source : annexe au projet loi de finances 2015.

➤ Taux d'accès par catégorie socioprofessionnelle

Les ingénieurs et cadres ont un taux d'accès à la formation de 55,6 % alors que celui des ouvriers se situe à 32,5 %. L'écart représente 1,7 fois plus de chances d'être formés pour les premiers. Les employés, avec un taux d'accès de 36,6 % sont proches de la situation des ouvriers.

Ce critère est cependant secondaire par rapport à celui de la taille des entreprises. Pour bénéficier d'une formation, il vaut mieux être ouvrier dans un groupe de 1 000 salariés plutôt que cadre dans une PME de 50 personnes.

➤ La durée moyenne des formations

Depuis 10 ans, elle se situe autour de 12 heures par salarié et par an.

➤ Le Droit Individuel à la Formation (DIF)

Le DIF n'a pas connu de succès populaire. Seulement 5 % des salariés en moyenne y ont eu recours sur une année. En 2013, cela représentait 536 000 stagiaires. Parmi eux, 46 % sont des femmes ; 35 % sont âgés de 35 à moins de 45 ans et 38 % de 45 ans ou plus ; 52 % sont des employés ou des ouvriers. La part des ingénieurs ou cadres s'établit à 25 % des bénéficiaires.

Pour la moitié (51 %) des cas, la durée des formations DIF était de moins de 20 h, bien loin du potentiel de 120 h. Les bénéficiaires de DIF l'ont principalement mobilisé sur le temps de travail (77 %).

➤ Les différents Congés Individuels de Formation (CIF)

Avec 31 560 demandes de financement acceptées, le nombre de prises en charge de congés individuels de formation CDI a connu une légère progression en 2013. La moitié des demandes instruites ont fait l'objet d'une acceptation en commission paritaire.

Les congés de bilan de compétences diminuent depuis 2 ans, 26 900 demandes de financement ont été acceptées par les OPACIF. Les congés de validation des acquis de l'expérience diminuent eux aussi. Alors que pour ces deux dispositifs, la quasi-totalité des demandes sont acceptées.

Les formations hors temps de travail, ouvertes depuis la loi de novembre 2009, progressent de près de 10 % en un an mais leur nombre reste limité avec 3 231 demandes acceptées.

Le taux d'acceptation des demandes de financement de CIF-CDD reste extrêmement favorable avec 76 % de chances d'accord. Ce dispositif, voulu par les partenaires sociaux pour compenser la précarité des contrats à durée déterminée, reste mal connu malgré ses nombreux avantages.

Tableau 7.4 – Nombre de demandes par dispositifs et taux d'acceptation de financement en 2013

	Nombre de demandes déposées	Nombre de demandes examinées	% demandes acceptées / demandes examinées	Nombre de demandes acceptées en 2012
Pour les salariés en CDI				
Congé individuel de formation CDI	64 022	61 817	31 570	51,07 %
Congé bilan de compétences	29 556	29 309	26 897	91,77 %
Congé validation des acquis de l'expérience	8 082	7 942	7 563	95,23 %
Formation hors temps de travail	5 714	5 281	3 231	61,18 %
Pour les ex-salariés ou salariés en CDD				
CIF CDD	13 684	13 116	9 968	76 %
				9 867

Source : annexe au projet loi de finances 2015.

➤ Les non-salariés

Les travailleurs indépendants, les membres des professions libérales, les auto-entrepreneurs, les artisans et chefs d'entreprise mais aussi les artistes auteurs sont concernés par la formation professionnelle. Ils versent une contribution et peuvent donc bénéficier du financement d'une formation par un organisme collecteur qui perçoit leur contribution.

Tableau 7.5 – Les organismes de formation pour les non-salariés

Organisme	Champ
AGEFICE	Commerce et services
FIFPL	Professions libérales
FAFPM	Médecins libéraux
AGEFOS PME	Pêche et cultures marines
VIVEA	Chefs d'entreprises agricoles ou forestières
AFDAS	Artistes auteurs
FAFCEA, représenté localement par les Chambres de Métiers	Chefs d'entreprises artisanales

Les fonds d'assurance formation de non-salariés ont pris en charge plus de 175 500 actions de formation pour un montant de 110 millions d'euros en 2013. Il s'agit essentiellement de formations courtes, 95 % d'entre elles sont de moins de 60 h. Dans le secteur de l'artisanat, 66 200 chefs d'entreprises ont été accompagnés dans leur formation pour une durée moyenne de 15 h.

➤ Les personnes en recherche d'emploi

La formation professionnelle des personnes en recherche d'emploi est financée par six acteurs : les régions, l'État, Pôle Emploi, l'Unédic et les organismes paritaires collecteurs agréés (Opcas) et l'association

de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph).

Au total, en 2012, 688 000 entrées en formation ont été enregistrées pour des stages d'une durée moyenne de 4,2 mois. Ceux financés par Pôle Emploi et les Opcas sont plus courts, d'une durée moyenne de 2 mois, car ils visent un accès rapide à l'emploi. En revanche, ceux financés par l'État ou les régions sont en moyenne de 5 mois.

La parité homme/femme est respectée dans les départs en formation des demandeurs d'emploi. Du côté de l'âge, 39 % des stagiaires ont moins de 26 ans contre 17 % qui ont 45 ans ou plus.

Sur l'ensemble de l'année 2012, en France métropolitaine, les personnes en recherche d'emploi ayant débuté une formation représentent 9,5 % des personnes ayant rencontré au moins une période de chômage dans l'année.

En 2012, Pôle Emploi a financé 144 200 stages pour des personnes inscrites, indemnisées ou non, 11 % de plus qu'en 2011. Plus de la moitié des ex-stagiaires (54 %) sont en emploi 6 mois après.

À savoir

62 658 organismes de formation ont déclaré une activité en 2012. Sous cette apparente atomisation du secteur, 1 % des organismes représentent 44 % du chiffre d'affaires global.

➤ Alors qui part en formation ?

Le fonctionnement du système et les conduites individuelles se conjuguent pour maximiser l'accès à la formation de certains publics et en écarter d'autres. L'accès à la formation diminue avec l'âge. Les personnes en poste se forment plus que les personnes en recherche

d'emploi. L'accès à la formation augmente fortement avec la taille de l'entreprise. Les cadres suivent plus de formations que les ouvriers. Le niveau de formation initiale favorise la formation continue. Il est donc encore possible de dire que «La formation va à la formation» selon la formule qui décrit notre système depuis 25 ans.

Le système global d'orientation et de formation tout au long de la vie mis en place dans notre pays réussira-t-il à changer la donne?

PAROLE D'EXPERT

• **Jean Marie Laneyrie, président de la société de conseil Rhizome**

L'orientation, au-delà d'une pratique professionnelle éprouvée, une politique publique... récente

Dans un contexte de crise économique et sociale, dont il n'est pas le lieu ici de lister les principaux déterminants, mais où les conséquences sont manifestement visibles à tout citoyen : chômage de masse, précarisation croissante, inadéquations diverses entre compétences attendues et compétences mobilisables, inégalité entre les territoires... le rôle de la puissance publique est fortement interpellé. Comment une politique publique est-elle en capacité de créer, voire plus modestement, de contribuer à créer de l'emploi? L'Etat social en a-t-il les moyens mais plus globalement est-ce son rôle? Pour autant, une politique publique en matière d'emploi existe bien, depuis l'après-guerre, si l'on prend comme élément de référence, l'étatisation des bureaux de main d'œuvre; depuis 1958, si l'on prend comme point de départ la création de l'Unédic puis des ASSEDIC; ou encore de 1963, si le point de départ est la création du FNE, avec pour corolaire le rajout sur les frontons des directions départementales du travail, le mot emploi.

C'est en revenant sur cette longue histoire, 70 ans, mais courte à l'échelle de l'humanité, que l'on peut, à distance, s'interroger sur les intentions des créateurs d'une régulation sur le marché du

travail qui relevait au XIX^e siècle des Maîtres des forges et où l'État s'était cantonné à intervenir sur la question du travail, créant ainsi une dichotomie, toujours d'actualité, entre le travail et l'emploi. Il découle de cette histoire trois modalités traditionnelles d'intervention, et un jeu d'acteurs spécifique. Aux partenaires sociaux, la charge au sein de l'Unédic d'instruire le droit à la réparation et faire vivre l'enjeu constitutionnel inscrit au préambule de la Constitution de 1946 : le droit à un emploi et le devoir de travailler, à l'État d'être providentiel, et enfin à l'ANPE, puis à Pôle Emploi, de prendre la charge de l'intermédiation.

70 années, où il s'est agi d'intervenir tantôt sur l'offre, tantôt sur la demande, tantôt sur les coûts, tantôt sur tout à la fois... Et parfois, il s'est agi de faire preuve d'innovation : le partage du temps de travail, d'ailleurs une des rares politiques ayant créé de l'emploi, mais également la territorialisation, en prenant en compte les spécificités et en donnant par nécessité, aux acteurs de terrain, les marges d'initiative pour construire les réponses les plus aiguisees. Il s'agit de deux politiques qui appréhendent l'emploi comme un revenu, un déterminant de la croissance, un vecteur central de la performance... mais certainement pas comme la résultante d'une rencontre entre une offre et une demande sur un marché.

C'est dans ce cadre que la question de l'orientation prend toute sa place. Au-delà d'une pratique, qui n'a pas attendu que le législateur s'intéresse à elle, l'orientation devient politique publique, un objet pour l'État social qui se sent exsangue dans sa seule contribution à l'intermédiation, tâche de plus en plus vaine en présence d'un chômage de masse. En effet, doit-on considérer l'État social, comme un simple gendarme à un carrefour, régulant à très court terme des flux, ou doit-il, se métamorphoser en accompagnateur des mutations plus profondes de l'appareil productif? Derrière ces deux philosophies de l'action se joue une controverse entre économistes. Nous trouverons d'un côté l'arsenal des politiques par la réduction des coûts : contrats aidés, exonérations diverses... et de l'autre, des politiques qui visent au développement de la

compétitivité hors coûts. Et la politique d'orientation a choisi son camp : faire de la ressource humaine un enjeu de création de richesse.

L'orientation, en tant que politique publique, en créant de l'acteur, pose un acte de responsabilisation collective, impliquant un nouveau jeu d'acteurs auprès de l'ensemble des parties prenantes des questions d'emploi. La politique publique d'orientation convoque alors la personne, dans son libre arbitre. Elle ne s'adresse pas à des ayant-droits, des usagers ou des clients, elle crée au contraire les conditions de rendre l'individu, tout individu et quel que soit son statut, acteur de son projet en lui conférant des droits attachés à sa propre personne. La personne qui doit veiller au développement de sa propre santé doit faire de même pour l'entretien de sa propre employabilité. Si l'entrepreneur ne peut s'engager à être un créateur d'emploi, lui-même contraint à l'horizon temporel indépassable de son carnet de commandes, il doit veiller à l'employabilité des salariés. À défaut, il reporte le coût de l'inemployabilité sur l'ensemble de la société, une irresponsabilité dont on connaît les coûts sociaux mais également économiques. À charge pour les partenaires sociaux d'armer leurs outils, OPCA et observatoires, afin d'aider à la décision pour maintenir et développer la ressource humaine en toute anticipation. À charge également pour l'État social de veiller à faire vivre ce nouveau service public de l'orientation et permettre l'accès au Conseil en Évolution Professionnelle, de constituer l'espace social permettant aux différentes parties prenantes de construire ces nouveaux droits ainsi que les garanties collectives qui vont avec et enfin, veiller à l'épanouissement des projets des personnes et des territoires. C'est ainsi qu'il convient d'investir les nouveaux espaces que constituent les CREFOP en charge de l'élaboration de cette politique d'orientation, respectueuse de chaque partie prenante, mais au service de l'intérêt général, bien des plus fragiles dans un contexte de crise qu'il convient de dépasser... et où l'orientation, en tant que politique publique, pourra prendre toute sa place.

Projet de vie, projets professionnels, projets de territoire sont des vecteurs que toute démocratie doit pouvoir faire vivre ; à défaut, c'est le règne de l'arbitraire, du déterminisme social et de la plus grande des inégalités républicaines.

Se former à distance : e-learning, MOOC

Acquérir des connaissances ou des compétences se fait aujourd'hui selon des modalités multiples, sur différents temps de la vie. Si le stage demeure incontournable, pour se construire une identité professionnelle au contact des autres, vous avez observé le développement de la formation en ligne (ou *e-learning*) qui utilise toutes les technologies multimédias et d'Internet pour donner accès à des ressources diversifiées et faciliter les échanges et la collaboration entre apprenants. Le formateur traditionnel s'efface alors au profit d'un tuteur à distance qui joue un rôle de facilitateur et de médiateur dans la confrontation des apprenants au savoir et dans les relations entre les membres du réseau.

► La formation à distance

Le cursus peut être organisé à 100 % à distance, il n'y aura aucune rencontre avec les formateurs et les autres apprenants. Les sessions mixtes qui associent regroupements et *e-learning* combinent les avantages des deux systèmes. La partie en présentiel est allégée par des cours diffusés en vidéo, des travaux à réaliser ou des travaux personnels tutorés. Les regroupements, peu nombreux, deviennent réservés à des temps d'apprentissages très précis (explication, synthèse, intégration).

Certaines études indiquent qu'un tiers des salariés qui se sont formés en 2013 l'ont fait à distance. Tous les niveaux de formation

sont concernés, tous les objectifs sont possibles, de la simple spécialisation professionnelle à l'obtention d'un Master d'une école de commerce. Nous pouvons apprendre n'importe où, n'importe quand, à partir de n'importe quel support. L'e-learning s'utilise dans les transports ou dans les interstices du travail sur des unités de temps réduites jusqu'à dix minutes. Les anciennes catégories n'ont plus de sens : salarié, stagiaire, demandeur d'emploi, et retraité peuvent suivre le même cours et collaborer. Certaines entreprises construisent d'ailleurs des modules accessibles sous le même format aux clients et aux salariés, à l'exemple d'Orange et de sa sensibilisation aux enjeux du numérique.

Les systèmes d'apprentissage à distance sont généralement constitués d'un espace de stockage dans le *cloud*, d'un réseau social, et d'un outil collaboratif. Les contenus associent vidéos, documents, jeux, quiz, travaux en binôme et/ou en groupe. Les systèmes utilisent de plus en plus le profilage de l'apprenant qui permet de construire une réponse adaptée à ses besoins et à son rythme de travail. La «gamification» se développe avec une simplicité poussée des interfaces et un système de récompense par point ou badge.

► Les MOOC

Vous connaissez le MOOC, *Massive Open Online Courses*, un cours gratuit, ouvert, réunissant en ligne de nombreux apprenants sur une durée limitée de l'ordre d'un ou deux mois. Nous entrons dans une époque de co-apprentissage en communauté, de disponibilité de savoirs, gratuits ou à faible coût, avec parfois les meilleurs professeurs au monde.

Les COOC, avec un C pour «corporate» réunissent les salariés d'une entreprise; alors que les SPOC (*Small Private Online Courses*) sélectionnent sur un *business model* très différent quelques dizaines d'apprenants, qui payent pour obtenir un diplôme.

Les principales plates-formes de MOOC sont :

- FUN, www.france-universite-numerique.fr, par les universités et grandes écoles françaises, une centaine de cours ;
- COURSERA, www.coursera.org, des centaines de cours, parfois en français ;
- EDX, www.edx.org, des centaines de cours, en anglais.

Il est possible de suivre une unité de formation sur des langages de programmation comme Java ou Python, la physique de matériaux, la résolution de problème et la prise de décision, le management et le leadership ou le droit des entreprises avec des professeurs du MIT, de Harvard ou de l'ESSEC.

Les forums d'échanges entre participants remplissent une fonction essentielle dans la réussite d'un MOOC : partager vos expériences, échanger vos bonnes pratiques, initier un sujet de discussion, corriger le devoir d'un membre entre pairs.

La modalité MOOC recouvre des projets pédagogiques bien distincts, comme dans une salle de cours. Certains mettent en œuvre un système très classique de transmission du savoir d'un enseignant vers des apprenants. D'autres poussent à l'extrême la dimension « connectiviste » par la construction du savoir entre les participants, presque sans enseignant. Vous devrez identifier votre façon d'apprendre avant de choisir votre MOOC car le taux de décrochage reste très important, sans doute autour de 85 %.

Vous devrez bien sûr définir votre objectif :

- une ligne de plus sur le CV avec une référence prestigieuse ;
- une preuve de votre intérêt pour un domaine en vue d'un nouveau poste ;
- une préparation intellectuelle avant un cursus exigeant en formation continue ;
- une certification dans un domaine précis.

EN PRATIQUE

Trois principes pour réussir son MOOC :

- définir son objectif : obtenir un certificat, découvrir un sujet, ajouter une ligne à son CV, maîtriser une compétence ;
- mesurer la charge de travail hebdomadaire : suivre les cours, réaliser des travaux, corriger les devoirs de pairs, participer aux forums ;
- s'investir dans l'interactivité : c'est le sens même de l'expérience MOOC.

Certains MOOC offrent plusieurs niveaux de validation selon les objectifs des apprenants : parcours libre sans évaluation, attestation de connaissances qui valide les acquis théoriques, attestation de compétences qui valide acquis théoriques et pratiques. Le marché commence déjà à se jouer sur la valeur (et sur le prix) des certifications attribuées. Sur la plate-forme Coursera, par exemple, vous choisissez à l'inscription « d'aller à votre propre rythme » gratuitement ou bien de faire valider votre MOOC par un « certificat vérifié » qui vous coûtera environ 50 dollars.

► Financer une formation à distance

La loi reconnaît aujourd'hui pleinement les modalités à distance. Pour reconnaître la réalité d'une formation (et donc pouvoir la financer), la présence physique du stagiaire attestée par une feuille de présence peut se remplacer par les travaux réalisés, par les traces des échanges en ligne et par les différentes évaluations.

Pour obtenir un financement individuel, vous devrez parfois justifier d'un minimum de temps en « présentiel » et fournir un « protocole individuel de formation » complété par l'organisme qui formalise les raisons du choix de cette modalité, une réflexion sur votre autonomie et la description des modalités de suivi.

Ces preuves de la réalité d'une formation et de l'engagement de l'apprenant ouvriront progressivement la modalité à distance à tous les financements.

L'ESSENTIEL

- Nous pourrions nous former encore plus.
- Chaque salarié, chaque personne en recherche d'emploi peut devenir un acteur sur le marché de la formation.
- Le numérique va bouleverser notre rapport au savoir et notre façon d'apprendre.

Le compte personnel de formation

- ➔ **Du DIF au CPF**
- ➔ **Votre compte en ligne**
- ➔ **Les formations éligibles**
- ➔ **Comment mobiliser vos droits ?**

Nous empruntons à Jean-Pierre Willems, spécialiste du droit de la formation, cette définition : « au plan des principes, le CPF est relativement simple : un droit à la formation proportionnel au temps de travail, un choix individuel encadré collectivement (listes) et un financement automatique par l'OPCA dès lors que la demande est conforme (formation choisie éligible, nombre d'heures suffisant). (J.-P. Willems, mars 2015). Nous ajouterons que l'individu est titulaire de son compte, que personne ne peut l'obliger à le mobiliser et que ce droit est rechargeable au cours de son utilisation.

La volonté de l'État et des partenaires sociaux consiste à «sécuriser les parcours professionnels» et apporter à l'individu un véritable droit à la formation tout au long de la vie. Ce droit est maintenant rattaché à la personne et non à sa situation administrative. Et si le CPF est le moyen de maintenir individuellement son employabilité, il comporte une dimension supérieure en consolidant les conditions d'une compétitivité collective par la compétence et en offrant aux entreprises un outil complémentaire de gestion des ressources humaines.

Du DIF au CPF

► Le bilan du DIF

Dans les années 2000, le DIF a pu être présenté comme une bombe à retardement pour les entreprises. De nombreux auteurs calculaient l'impact financier d'une mobilisation générale de leurs droits par les salariés. Ce scénario ne s'est pas produit. Le paysage de la formation en France n'a pas été transformé par l'arrivée d'un droit individuel. Les conduites individuelles, non plus. En 2013, 5 % des salariés l'ont utilisé, dans la moitié des cas, pour des formations très courtes de 20 heures, bien éloignées du plafond de 120 h.

Les principales critiques du DIF portaient sur les difficultés de mise en œuvre lors des changements de secteur, d'entreprise et de statut. Certains actifs ont ainsi accumulé des lambeaux de droits jamais additionnables.

Selon Jean-Philippe Cépède, directeur juridique au Centre Inffo, «si l'on compare les dispositifs de formation à des voitures, la question qui est posée aujourd'hui avec le CPF n'est pas de savoir si on crée un nouveau modèle de voiture essence ou diesel mais si on remplace le moteur à explosion par un moteur hybride ou électrique» (J.-P. Cepède, 2013).

► Le passage du DIF au CPF

Comment va s'opérer la transition entre les deux dispositifs? Vos heures de DIF acquises sont conservées et sont mobilisables dans le cadre du CPF, aux conditions du CPF. Fin janvier 2015 au plus tard, tous les salariés ont été informés des heures de DIF figurant à leur compteur. Vous pouvez maintenant les déclarer par une simple saisie sur le site Internet dédié, moncompteformation.gouv.fr. Elles sont utilisables jusqu'au 31 décembre 2020 et se cumulent avec les heures de CPF que vous allez progressivement acquérir. La saisie de vos heures DIF sur le site de gestion du CPF n'a qu'une valeur déclarative; pour les mobiliser, vous devrez justifier vos droits auprès de l'OPCA par des bulletins de salaire, des certificats de travail et des attestations d'employeurs.

À savoir

Curieusement, alors que le DIF est appelé à disparaître, une loi du 31 mars 2015 a créé un droit au DIF pour les élus des collectivités locales. Ceux-ci vont bénéficier d'un droit individuel à la formation d'une durée de 20 h par an, cumulable sur la durée de leur mandat. Un financement dédié de l'ordre de 1 % de leurs indemnités en assure le fonctionnement. Il s'agit là de faciliter la transition de la fin de mandat par un développement de compétences transférables.

Votre compte en ligne

Chaque salarié du secteur privé, à partir de 16 ans, dispose d'un compte personnel de formation, alimenté chaque année, au prorata de son temps de travail, jusqu'à un potentiel de 150 heures lui permettant de suivre des formations qualifiantes menant à une certification professionnelle.

Le CPF se comptabilise en heures qui restent comptabilisées et disponibles au crédit de votre compteur nominatif, tant qu'elles ne sont pas utilisées pour se former, quels que soient vos changements de situation : nouvel employeur, nouveau contrat de travail, perte d'emploi.

Le financement est assuré par une cotisation dédiée (0,2 % de la masse salariale brute) versée par les entreprises à un OPCA. Ce dernier sera votre interlocuteur quand vous déciderez de mobiliser votre compte au service d'un projet d'évolution.

Les formations accessibles sont encadrées. C'est un changement important par rapport au DIF qui autorisait tout type de stages. Avec le CPF, vous devrez faire des formations qualifiantes. Pour être éligible, la formation doit figurer dans une liste établie par les partenaires sociaux. Ce n'est pas négociable.

► Le CPF pourquoi faire ?

Il n'est pas possible de caractériser simplement le type d'objectifs que l'on peut viser avec le dispositif CPF. Une première lecture peut nous faire penser que chaque actif trouvera le moyen de suivre un stage de l'ordre d'un mois tous les huit ans. C'est l'un des scénarios d'utilisation raisonnée de l'outil. Et s'il sert à cela, le CPF constitue déjà un excellent moyen d'entretenir ses compétences professionnelles. Rappelons que cela représente 750 heures sur une carrière alors que

la moyenne de durée des formations internes aux entreprises était de 12 h par an en 2013. Alors, avec le CPF, un comptable réussira à se qualifier dans les subtilités de la paie et des déclarations sociales, tandis qu'un technicien de maintenance industrielle se perfectionnera en hydraulique et informatique.

Un bon équilibre devrait permettre à chaque actif d'entretenir lui-même son employabilité, sans dédouaner l'employeur de sa responsabilité sur le maintien et le développement des compétences de ses salariés.

EXEMPLE

Les certifications éligibles CPF liées à des compétences spécifiques de type « habilitations » se mettent en place au rythme des consensus entre partenaires sociaux. Au premier semestre 2015, deux habilitations en langue étaient accessibles : le BULATS (*Business Language Testing Service*) et le TOEIC (*Test of English for International Communication*). Le TOEFL (*Test of English as a Foreign Language*), plus académique, n'a pas été retenu.

Cependant, de nombreuses certifications recensées dans les listes exigent des durées de formation longues, dépassant largement les 150 heures du CPF, puisqu'on y trouve des BTS, des diplômes d'ingénieurs et des masters. Elles ne sont pas pour autant inaccessibles. Les effets de levier, constitutifs du CPF par la logique d'abondement, autorisent à contractualiser avec un décideur pour engager un parcours ambitieux : saut de qualification, virage professionnel, progression de niveau de responsabilité, mobilité professionnelle. Et ceci, que vous soyez en poste ou en recherche d'emploi.

En effet, toutes les combinaisons sont possibles : avec le plan de formation, avec une période de professionnalisation, dans le cadre d'un CIF ou d'une formation hors temps de travail pour les salariés. En

entreprise, le CPF est l'opportunité de développer des compétences transversales plus larges, valides à long terme dans une logique d'anticipation des évolutions et d'élévation du niveau de qualification. Votre employeur pourra investir sur vous.

Du côté des demandeurs d'emploi, les cofinancements (abondements) sont très ouverts : Agefiph, Conseil régional, Pôle Emploi, Conseil départemental, en particulier. Pôle Emploi a rapidement mis en place et financé des parcours qualifiants individuels de six mois ou plus appuyés d'une part sur la volonté de la personne de mobiliser son CPF et d'autre part sur une capacité d'abondement par «l'aide individuelle à la formation».

La flexibilité du CPF qui autorise formation sur le temps de travail, hors temps de travail, en cours du soir, ou en e-learning induira une offre de formation renouvelée de la part des centres de formation.

EN PRATIQUE

Le CPF concerne-t-il les personnes très diplômées? Quel que soit leur niveau de diplôme, les salariés les plus qualifiés auraient tort de laisser leur place. Car le diplôme ne protège pas systématiquement du chômage, et tous les niveaux de métiers sont impactés par les évolutions en cours. Cadres, experts, techniciens supérieurs, ingénieurs, maintenez à jour vos compétences régulièrement. Prenez de l'avance sur vos concurrents. Les montants horaires de financement du CPF rendent possibles des formations de bon niveau.

► Qui est concerné ?

Malgré la formule souvent utilisée, le CPF n'est pas réellement «universel». Les non-salariés, travailleurs indépendants, professions libérales, chefs d'entreprises et autoentrepreneurs en sont exclus. Ils

ne sont pas salariés et donc pas concernés par ce dispositif. Cela ne veut pas dire qu'ils n'ont pas de droit à la formation. Des ressources spécifiques sont capitalisées au niveau de leur OPCA, alimentées par des cotisations obligatoires et permettent des prises en charge. Les fonctionnaires des trois fonctions publiques, territoriale, hospitalière et d'État, c'est-à-dire 5 millions de personnes, n'ont pas accès au CPF. Si vous êtes fonctionnaire, vous continuez à bénéficier du dispositif DIF. Un «CPF public» existera un jour mais rappelons que le DIF, créé en 2004 dans le privé, n'a concerné les fonctionnaires que trois ans plus tard.

Tous les autres actifs, de 16 ans à l'âge de la retraite, capitalisent un crédit d'heures au rythme de leur activité et peuvent mobiliser, quand ils le décident, leur compte au service d'un projet.

À savoir

Tous les salariés du secteur privé bénéficient du CPF, la taille de leur entreprise ne joue pas, qu'elle soit tenue par une obligation de verser une cotisation spécifique dédiée au CPF (0,2 % de la masse salariale) ou non. Les fonds CPF sont mutualisés.

► Capitaliser des heures

Vous l'avez compris, dans le CPF ce sont des heures qui sont comptabilisées et jamais de l'argent. L'acquisition d'heures fonctionne selon un cycle de 8 ans : 24 h pendant les 5 premières années puis 12 par an pendant 3 ans jusqu'à un plafond fixé à 150 h. L'enjeu (le jeu?) consiste donc à consommer régulièrement ses heures pour éviter le plafonnement et optimiser ainsi son développement de compétences. Cela représente 750 heures de formation financables au cours d'une carrière !

Au prorata de votre temps de travail, depuis le 1^{er} janvier 2015, vous capitalisez des heures selon des règles précises.

➤ Vous travaillez à temps plein

Vous obtiendrez 24 heures pour l'une des cinq premières années d'un cycle de 8 ans, puis 12 heures. La base annuelle d'un temps plein est fixée à 1 607 heures.

➤ Vous travaillez à temps partiel

Votre nombre d'heures CPF sera calculé au prorata de la base de 1607 heures pour un temps plein, arrondi au chiffre immédiatement supérieur en cas de décimale. Vous mettrez plus de temps à atteindre le plafond de 150 h. À mi-temps, vous capitaliserez à hauteur de 12 h par an pendant 10 ans jusqu'à atteindre 120 h, puis 6 h par an pendant 5 ans pour atteindre le maximum de 150 h.

Un accord d'entreprise, de branche ou de groupe peut prévoir des dispositions plus favorables. Dans ce cas, l'entreprise devra procéder à un versement complémentaire selon le montant forfaitaire horaire défini par l'accord.

➤ Vous êtes cadre et au forfait jour

Votre forfait annuel sera retenu comme l'équivalent d'un temps plein.

➤ Vous faites des heures supplémentaires

La loi ne prévoit pas d'ajouter automatiquement des heures CPF mais n'exclut pas qu'un accord collectif puisse le faire.

➤ Vous êtes pigiste ou payé à la tâche

La base de référence est égale à 2 080 fois le SMIC horaire. Vous obtiendrez un nombre d'heures CPF au prorata du rapport entre vos revenus réels et cette base de référence. Pour cumuler 24 heures de CPF, vous devrez avoir perçu une rémunération annuelle de l'ordre de 1,3 fois le SMIC.

À savoir

Les périodes en congé de maternité, congé paternité et d'accueil de l'enfant, congé d'adoption, congé parental d'éducation, congé de présence parentale, congé de soutien familial et les absences pour maladie professionnelle ou accident du travail sont prises en compte pour alimenter le compte.

► Le compteur

En 2015, sur un mode déclaratif vous avez saisi le nombre d'heures DIF que votre employeur vous a indiqué. Vos droits seront vérifiés si vous mobilisez une formation. À partir de 2016, le nombre d'heures de travail déclaré par votre employeur auprès de l'URSSAF alimentera automatiquement votre compte. Par ailleurs, pour gérer le débit de vos heures, les formations suivies seront déclarées par l'OPCA. Un seul compteur, facilement accessible par le titulaire, des entreprises déchargées de la gestion, un système d'information centralisé : voilà de réels progrès par rapport au DIF.

Pour les premiers bénéficiaires en 2015, ce sont seulement les heures acquises au titre du DIF qui seront mobilisables. Car vous n'aurez pas encore acquis d'heures CPF. Les premières heures sont créditées et visibles sur votre compte début 2016 uniquement, car pour l'instant, c'est au terme de l'année qu'elles sont acquises.

À partir de 2016, si vous partez en formation, les heures de DIF figurant à votre compteur seront utilisées en premier lieu et seront, si nécessaire, complétées par vos premières heures CPF capitalisées.

Pour aller plus loin

Vous ne perdez pas vos droits acquis au titre du DIF. Ces heures peuvent être mobilisées jusqu'au 31 décembre 2020, éventuellement complétées par le CPF, dans la limite d'une formation de 150 heures. Les deux compteurs DIF et CPF ne jouent pas les vases communicants ; le DIF ne diminue pas au rythme de la constitution des heures CPF. Pendant la phase de coexistence DIF/CPF, c'est votre capacité de mobilisation sur une formation qui est limitée à 150 heures ; pas votre crédit d'heures. Le total des deux compteurs pourra dépasser 150, ce qui justifie pleinement le scénario optimisé que nous vous présentons.

Tableau 8.1 – Évolution des heures DIF et CPF, salarié à temps plein avec 120 h DIF

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
DIF	120	120	120	120	120	120	0	0
CPF	24	48	72	96	120	132	144	150
Durée de formation possible (hors abondement)	144	148	150	150	150	150	144	150

Les heures sont acquises en fin d'année. «2017» veut dire au 31 décembre 2017.

Dans ce scénario d'un titulaire passif, les heures DIF restent disponibles jusqu'au 31 décembre 2020, puis disparaissent tandis que le crédit CPF augmente jusqu'au plafond et stagne. 120 h de DIF et 6 h de plafonnement sont perdues.

Tableau 8.2 – Évolution des heures DIF et CPF, salarié à temps plein avec 120 h DIF, qui mobilise 150 h

	2015	2016	Début 2017	2017	2018	2019	2020	2021	2022
DIF	120	120		0	0	0	0	0	0
CPF	24	48		18+24	66	90	102	114	126
Durée de formation possible (hors abondement)	144	150	Formation certifiante 150 h	42	66	90	102	114	126

Les heures sont acquises en fin d'année. «2017» veut dire au 31 décembre 2017.

Dans cet exemple, un salarié dispose de 120 h DIF. S'il travaille à temps plein en 2015 et 2016, il acquiert 48 h au titre du CPF. Début 2017, il peut mobiliser 120 h de DIF et 30 h de son compte CPF pour suivre une formation de 150 h, le maximum possible sans abondement. Il aura alors apuré son compteur DIF et il lui restera 18 h CPF auxquelles en 2017, il ajoutera 24 nouvelles heures. Le total des heures de formation possibles sur la période 2015/2022, dans ce scénario optimisé, est de 276 h !

► Les abondements

Sous ce terme, sont rassemblées les différentes possibilités de cofinancement de votre projet, quand votre nombre d'heures ne suffit pas. Nous parlerons le plus souvent en heures et non pas en euros ; vous ajouterez par abondement des heures supplémentaires qui financeront un coût pédagogique.

Le CPF peut se suffire à lui-même pour atteindre des objectifs définis, comme un perfectionnement, l'acquisition d'une compétence complémentaire. Mais il peut servir de levier pour atteindre un but plus ambitieux, comme un nouveau diplôme professionnel. Vous

aurez alors à défendre un projet, identifier des alliés, convaincre pour obtenir le cofinancement nécessaire. Si vous êtes titulaire d'un bac professionnel et actuellement technicien de maintenance dans l'agroalimentaire, vous en aurez besoin pour suivre, par exemple, ce stage de niveau bac +2 de 5 mois, c'est-à-dire 750 heures.

➤ Les abondements pour les salariés

Votre crédit d'heures est inférieur à ce que votre projet nécessite. La loi prévoit plusieurs possibilités d'augmenter votre crédit :

- Votre propre financement car la prise en charge totale ne sera sans doute plus la règle absolue. Vous avez aussi à vous positionner. Une augmentation de salaire prévisible, l'accroissement de responsabilités ou l'évolution vers un nouveau poste peuvent-ils vous faire investir 1 000 ou 2 000 euros ?
- Votre employeur peut décider «d'investir sur vous». Imaginons que vous demandiez une formation transversale, pouvant vous amener à évoluer parallèlement aux besoins de l'entreprise pour, peut-être, la quitter un jour. Selon votre relation avec votre employeur, votre engagement, votre niveau de qualification, il peut avoir intérêt à vous proposer une formation différente, nettement plus longue, adaptée aux besoins à venir de l'entreprise. Et à la cofinancer avec vous ! Vous pourriez alors avoir trouvé tous les deux une relation gagnant/gagnant très satisfaisante.
- Un abondement peut être attribué par l'OPCA qui prend déjà en charge le montant correspondant à votre crédit d'heures. Il le fera en appliquant des priorités définies par la branche.
- Vous pouvez présenter une demande de financement complémentaire dans le cadre du congé individuel de formation (CIF) auprès du FONGECIF dont vous dépendez. Il s'agit là de mobiliser deux dispositifs sur le même projet.

- Si vous êtes concerné par le compte de pénibilité, en raison de l'exposition à des facteurs de risques professionnels, vos points pourront être convertis en heures de formation et ajoutées à votre crédit CPF. Renseignez-vous sur www.preventionpenibilite.fr.
- Depuis mars 2014 les employeurs ont l'obligation de réaliser tous les deux ans un entretien professionnel avec chaque salarié. Après six ans, cet entretien professionnel doit établir que les trois entretiens professionnels ont bien eu lieu et rechercher si la personne a bénéficié soit d'une formation, soit d'une certification, soit d'une progression salariale ou de classification. Pour les entreprises de 50 salariés et plus, des sanctions sont prévues en cas de manquement et l'employeur devra abonder le CPF à raison de 100 heures pour un salarié à temps plein et 130 heures pour un salarié à temps partiel. La première application se fera en 2021.

EN PRATIQUE

La Fédération de la plasturgie et des composites prévoit un abondement pour la mise en œuvre du compte personnel de formation, financé par la contribution des entreprises de la branche, pour financer certaines qualifications. Pour 2015 et 2016, lorsque les heures créditées sur le CPF (y compris le reliquat d'heures de DIF) ne sont pas suffisantes, l'abondement de la branche intervient de deux façons : en complétant les heures nécessaires pour accéder à un CQP de branche et en doublant les heures mobilisées par le salarié lorsque la formation est inscrite sur la liste de la Commission paritaire nationale pour l'emploi.

Ces montages financiers peuvent rapidement demander une technicité que l'on ne peut pas exiger du titulaire d'un CPF. N'hésitez pas à recourir à un Conseil en Évolution Professionnelle pour cette phase délicate de votre parcours. Mobilisez un CEP soit dès le début de votre réflexion, soit uniquement pour cette phase d'ingénierie financière de votre projet.

➤ Les abondements pour les demandeurs d'emploi

- Un abondement automatique a été décidé par l'État et les partenaires sociaux en 2015 pour faciliter la formation des demandeurs d'emploi qui disposaient de peu ou pas d'heures DIF. Le compte personnel de formation de chaque demandeur d'emploi est alimenté de façon à ce qu'il atteigne 100 heures, en complément des éventuelles heures déjà capitalisées. L'abondement ne sera pas visible sur le compteur personnel mais sera mobilisé au moment de la construction du projet. Le financement est assuré par le FPSPP dans la limite d'une enveloppe annuelle et Pôle Emploi joue le rôle d'intermédiaire.
- Pôle Emploi peut compléter le financement du coût d'une formation que les heures CPF ne couvrent pas. L'opérateur dispose pour cela d'un outil principal : «l'aide individuelle à la formation» pour attribuer un cofinancement des coûts pédagogiques, une rémunération et des frais de repas, transport et hébergement. Les conditions précises peuvent varier d'une région à l'autre, en particulier sur le plafond de prise en charge, limité parfois à 1 500 euros. Les personnes en «chômage de longue durée» pourront bénéficier d'une aide plus importante.
- Un OPCA peut décider d'encourager les efforts de formation de demandeurs d'emploi dans certains métiers jugés stratégiques ou bien en forte tension. La branche se donne ainsi les moyens d'appuyer sa stratégie de développement auprès des personnes en recherche d'emploi qui constituent le vivier des futurs professionnels.
- Le Conseil régional fait naturellement partie des intervenants potentiels pour cofinancer des parcours CPF. Cette institution est déjà l'acteur majeur du financement des formations à l'échelle territoriale et définit des politiques d'intervention précises, basée sur

des programmes collectifs conséquents et des aides individuelles. Les Conseils régionaux définiront leur politique d'intervention en matière d'abondement sans déstabiliser leurs instruments habituels d'intervention.

- L'Agefiph peut accorder un financement complémentaire pour les personnes handicapées. L'organisme en définira l'articulation avec les aides individuelles déjà mises en œuvre.

Comme pour un salarié, ces règles et ces montages financiers possibles relèvent d'une technicité que l'on ne peut pas renvoyer sur le bénéficiaire. Un conseiller en évolution professionnelle saura vous guider. Soit depuis le début de votre réflexion, soit pour la phase de mise en œuvre, incluant la recherche de financement.

EXEMPLE

Après un licenciement économique, Catherine vient de faire un bilan de compétences qui a mis en évidence ses capacités et ses qualités. Ainsi que son inadaptation au niveau d'exigence du marché du travail. Avec un BEP de secrétariat très ancien et à cinquante ans passés, ses six premiers mois de recherche d'emploi ont été infructueux. Le bilan confirme ses capacités sur un poste polyvalent en PME; elle se dit «à sa place» dans ce type de fonction. Le travail avec son conseiller a dégagé deux axes : élargissement de compétences vers la comptabilité et progression d'un niveau de qualification. En termes de certification, le titre professionnel «secrétaire comptable», de niveau bac y correspond pleinement. Elle a mobilisé son CPF à hauteur de 120 heures et Pôle Emploi a abondé sous la forme d'une «aide individuelle à la formation». Les deux ont couvert le devis de 4 300 € pour une formation éligible CPF de 600 heures conduisant au titre voulu. Catherine a aussi obtenu des remboursements de frais de transport et de repas.

Les formations éligibles

Le CPF oriente résolument les formations mobilisables par les salariés vers les besoins de la branche professionnelle, du secteur d'activité. Vous n'êtes donc pas libre de choisir n'importe quel développement de compétences. Cette orientation «utilitaire», décidée par les partenaires sociaux, limite la liberté du salarié mais garantit en échange une adéquation entre les compétences acquises et les besoins des entreprises. Tous les acteurs sont encouragés à s'inscrire dans une logique d'adaptation en continu et à mieux prendre en compte l'évolution des métiers dans une vision prospective. Si vous travaillez dans la chimie, vous ne pourrez engager une formation de responsable d'établissement du secteur social ou d'animateur sportif que si ces spécialités figurent sur la liste nationale ou régionale, ouvertes à tous.

► Trois grands types de formations possibles

Les formations permettant d'acquérir le «socle de compétences» constitué de l'ensemble des connaissances et des compétences de base qu'une personne doit maîtriser pour garantir une intégration dans un milieu professionnel :

- la communication en français ;
- les règles de base du calcul et du raisonnement mathématique ;
- les techniques usuelles de l'information et de la communication numérique ;
- l'aptitude à travailler dans le cadre de règles définies, d'un travail en équipe ;
- l'aptitude à travailler en autonomie et à réaliser un objectif individuel ;
- la capacité d'apprendre à apprendre tout au long de la vie ;

- la maîtrise des gestes et postures, le respect des règles d'hygiène, de sécurité et environnementales.

Les actions d'accompagnement à la validation des acquis de l'expérience. Il s'agit là du suivi engagé avec un conseiller spécialiste de VAE et non pas de toute formation engagée à l'occasion d'une VAE.

Les formations qualifiantes reconnues par certaines validations :

- un titre ou un diplôme inscrit au RNCP ;
- un «bloc de compétences» d'un titre ou diplôme ;
- un CQP ;
- une certification inscrite à «l'inventaire».

Puis parmi toutes ces certifications, les partenaires sociaux choisissent celles qu'ils inscrivent sur une des trois listes élaborées en concertation avec l'État et les Régions : liste de branche professionnelle, liste interprofessionnelle nationale, liste régionale.

En dehors de ces listes, vous n'avez pas de possibilités de mobiliser le CPF. Signalons tout de suite une ambiguïté dans la terminologie. Vous lirez «liste de formations» mais il s'agit souvent de listes de certifications et pas toujours de stages précis, ayant lieu à tel endroit avec tel organisme. Et encore moins de sessions inscrites dans un calendrier. Nous devons donc commencer par clarifier le vocabulaire que vous rencontrerez à cette étape de votre démarche.

Tout d'abord la certification qui, attribuée à une personne, reconnaît sa qualification, c'est-à-dire sa capacité à réaliser des activités professionnelles à des degrés de responsabilités définis dans un «référentiel». Elle est délivrée par une autorité.

Tableau 8.3 – Les principales certifications

Diplôme	Titre professionnel	Certificat de qualification professionnelle
Il certifie un niveau de compétences acquis par formation, et la réussite à un examen. Il est attribué par une autorité nationale et peut être obtenu par la VAE.	Délivré par le ministère chargé de l'Emploi, il vise un emploi exercé dans de nombreux secteurs (numérique, transport, restauration, industrie).	Il atteste de la maîtrise de compétences dans une qualification précise. 400 CQP ont été créés par 30 branches.
Exemples		
<ul style="list-style-type: none"> • Baccalauréat. • Master. • CAP. • Licence professionnelle. 	Secrétaire-comptable, concepteur-développeur informatique.	Téléprospecteur, enseignant animateur d'équitation.

Ces différentes formes de reconnaissance peuvent être inscrites sur l'un des deux outils nationaux d'enregistrement ou de recensement des certifications : le répertoire et l'inventaire.

► Comment identifier les formations éligibles ?

Les formations accessibles dépendent de la région d'habitation, de la situation salarié/demandeur d'emploi et de la branche professionnelle pour un salarié.

Tableau 8.4 – Les formations éligibles

Salariés, vos formations accessibles	Demandeurs d'emploi, vos formations accessibles
<ul style="list-style-type: none"> • Socle de compétences. • Accompagnement à la VAE. • Formations qui conduisent aux certifications présentes sur 3 listes : <ul style="list-style-type: none"> – liste nationale interprofessionnelle ; – liste régionale interprofessionnelle ; – liste de branche. 	<ul style="list-style-type: none"> • Socle de compétences. • Accompagnement à la VAE. • Formations qui conduisent aux certifications présentes sur 2 listes : <ul style="list-style-type: none"> – liste nationale interprofessionnelle ; – liste régionale interprofessionnelle.

Salariés, vous avez accès aux trois listes. Demandeurs d'emploi, vous avez accès à deux listes ; la liste spécifique aux salariés de la branche ne vous est pas ouverte.

Le site moncompteformation.gouv.fr vous propose un outil de recherche. Après avoir rempli deux critères si vous êtes demandeur d'emploi ou trois critères si vous êtes salarié, votre liste personnelle s'affiche. Le site est régulièrement actualisé à partir des décisions des partenaires sociaux, il constitue donc la seule source qui fait autorité dans ce domaine.

À savoir

Le site « moncompteformation.gouv.fr » vous permet de consulter et de télécharger toutes les listes sans le filtre du moteur de recherche. Vous les trouverez dans la partie « professionnels ».

Même avec le passage à 13 régions élargies, la question des possibilités de mobilité géographique se pose. Les partenaires sociaux d'une région inscriront-ils progressivement les formations spécifiques des régions limitrophes ?

► La recherche de formations éligibles

➤ Exemple 1

Vous êtes en ce moment sans emploi, vous vous dirigez vers le métier de community-manager et vous habitez Paris. La recherche de formations éligibles vous indique deux résultats. Le premier est celui d'un organisme privé. Un lien vous apporte toutes les informations : objectifs et contenus du stage, dates des sessions, coût, modalités d'inscription. Le second est celui d'un IUT, dépendant d'une université, qui délivre un diplôme de type licence professionnelle après une année de formation et la réussite aux épreuves d'évaluation. Le

lien renvoie au site de l'université et permet de s'informer, voire de déclencher une procédure d'inscription.

Cet ensemble d'informations sur les lieux et les sessions ne sera pas la règle dans vos recherches. Vous serez parfois en face d'un résultat qui ressemblera à celui de l'exemple suivant.

➤ Exemple 2

Imaginons que vous travaillez en Picardie, dans le commerce automobile (code activité 45.11Z) et que vous vouliez obtenir un diplôme de niveau bac +2 en comptabilité.

La recherche vous rapporte (à la date de notre recherche car les listes évoluent en permanence) neuf résultats : des BTS, des baccalauréats professionnels, des diplômes de comptabilité et gestion (DCG), des DUT. Pour chacun, vous disposez d'informations par une fiche du référentiel de formation, mais vous ne récoltez ni adresse d'organisme, ni date de session. Vous n'êtes même pas assuré de l'existence d'un stage dans votre région au cours de l'année. Vous devez donc mobiliser d'autres sources d'information pour trouver les organismes qui assurent dans votre région des sessions en formation continue.

Votre principal allié sera le site régional d'information sur les métiers et la formation. Pour notre exemple, il s'appelle «Formation-Picardie» et est disponible sur www.formation.picardie.fr. Une recherche multicritères sur un niveau d'entrée bac, un niveau de sortie bac +2 et l'intitulé des certifications éligibles CPF, vous donnera 11 résultats précis avec noms d'organismes, lieux, dates et conditions d'accès. Tout ce qui vous est nécessaire pour continuer la démarche.

+ Pour aller plus loin

Une seule adresse pour trouver votre site régional officiel d'information sur l'orientation, les métiers et la formation : www.intercariforef.org. Ce portail est l'entrée du réseau des CARIF, Centre d'animation de ressources et d'information sur la formation. Vous y trouverez toutes les adresses régionales, une mine d'informations et la possibilité de rechercher une formation France entière.

Comment mobiliser vos droits ?

► Première étape : activer son compte en ligne

Le site moncompteformation.gouv.fr est un système d'information partagé entre les titulaires, les organismes de gestion et les financeurs. Le site vous propose un espace personnel sécurisé pour suivre votre compte, vos droits et vos stages.

La création et l'activation de votre compte est donc une étape obligatoire avant tout projet de mobilisation du CPF. Vous pourrez déclarer les heures DIF dont vous disposez au 31 décembre 2014 et qui figurent sur votre dernier bulletin de paie ou sur le certificat spécifique qui vous a été remis.

EN PRATIQUE

Activez votre compte même si vous n'avez pas d'heures. Les possibilités d'abondement pourront vous ouvrir prochainement des opportunités.

Votre compte vous permet de suivre et gérer vos heures. Vous devrez créer un dossier de formation pour tout projet concret avec demande d'absence ou de financement.

► Le processus pour un salarié

Nous pensons que le processus de mobilisation des possibilités offertes par le CPF commence bien avant la constitution d'un dossier.

Vous aurez mis en place une veille métiers pour suivre les évolutions ou anticiper les révolutions qui touchent votre secteur d'activité. Puis vous aurez abordé la question de votre évolution avec votre employeur, au cours de l'entretien professionnel bisannuel. Vous aurez peut-être mobilisé un Conseil en Évolution Professionnelle. Tout ceci vous aura conduit à identifier la partie formation nécessaire dans votre projet plus large d'évolution.

EN PRATIQUE

La saisie de votre «dossier formation» sur moncompteformation.gouv.fr n'assure pas toujours la transmission dématérialisée à l'OPCA concerné. Progressivement, les OPCA vont interfaçer leur système d'information avec le site.

Suivez notre modélisation du processus pour mobiliser votre CPF. Nous attirons votre attention sur trois moments.

1. Définissez précisément la certification que vous voulez obtenir : un titre, un diplôme, une habilitation ? Elargissez pour identifier les alternatives.
2. Utilisez si nécessaire notre grille de comparaison en cas d'offres multiples.
3. Préparez-vous à la possibilité d'une contre-proposition sur le contenu de formation ou la certification. Votre employeur peut trouver plus intéressant une certification mieux adaptée aux besoins futurs de l'entreprise et vous confirmer sa volonté d'abondement dans ce cas.

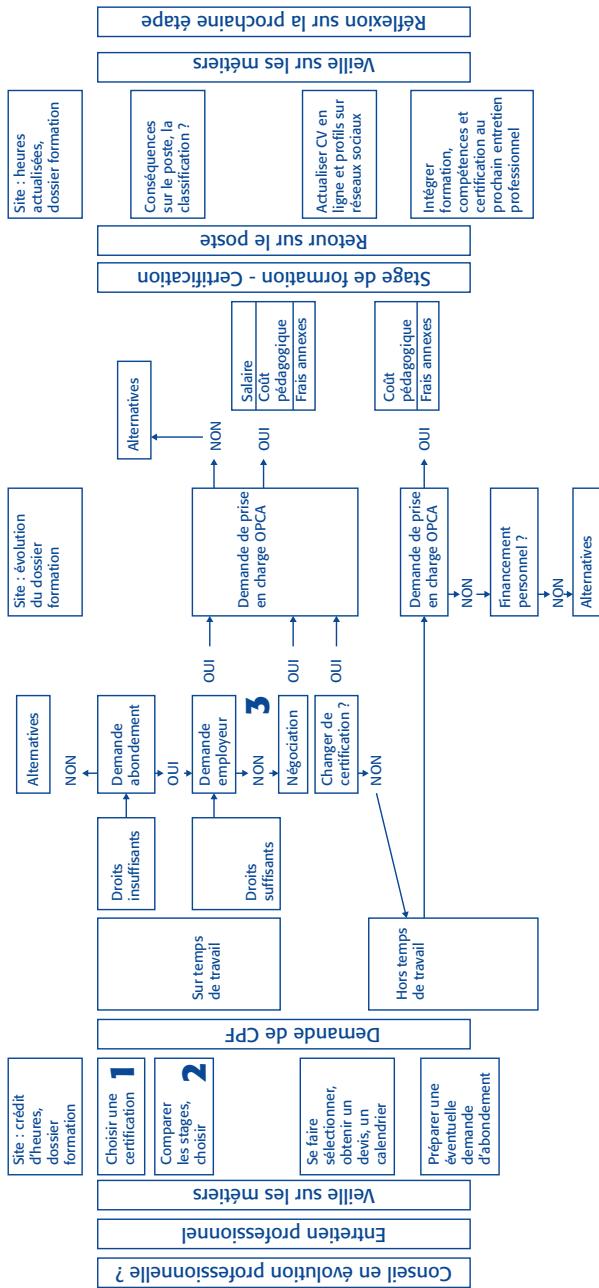


figure 8.1 – Le processus CPF pour un salarié

➤ La demande d'accord à l'employeur

Le départ en formation n'est pas libre dans le cadre du CPF, l'employeur dispose d'un droit de regard sur le contenu de votre stage et une autorisation d'absence est indispensable. Votre départ doit s'inscrire dans la bonne marche de l'entreprise. L'accord sur le contenu ne sera pas nécessaire si vous vous formez dans une des catégories d'actions prioritaires ou si vous mobilisez des heures obtenues par une sanction contre votre employeur qui n'aurait pas respecté les règles liées aux entretiens professionnels.

➤ Pour des formations en tout ou partie sur le temps de travail

Vous devrez solliciter un accord sur le contenu et le calendrier pour :

- Certification enregistrée au RNCP.
- Formation débouchant sur un CQP.
- Certification inscrite à «l'inventaire».

La demande portera uniquement sur le calendrier pour :

- Socle commun de connaissances et de compétences.
- Accompagnement à la VAE.
- Formation financée sur des heures acquises par un abondement correctif (sanction pour une entreprise de 50 salariés et plus).
- Formation définie par accord d'entreprise, de branche ou de groupe.

Pour un CPF sur le temps de travail, déposez votre demande d'accord sur le contenu et le calendrier de formation à votre employeur avec un délai de 60 jours pour un stage de moins de 6 mois et 120 jours au-delà.

➤ Pour des formations réalisées intégralement hors temps de travail

Vous n'avez aucun accord préalable ni autorisation d'absence à formuler quelle que soit la catégorie de formation.

La loi vous offre la possibilité d'obtenir un financement de votre CPF hors temps de travail, sans informer votre employeur. Certaines situations particulières peuvent le justifier. Mais dans la majorité des cas, il ne nous apparaît pas souhaitable de cacher ce type de démarche. Vous êtes en évolution, en progression ; vous choisissez de prendre sur votre temps personnel et vous ne mettriez pas en évidence les qualités personnelles que cela révèle ?

EN PRATIQUE

En cas de non réponse de votre employeur dans le délai, ne commettez pas l'erreur de vous absenter sans engager d'autre démarche auprès de lui. Vous devez disposer d'une autorisation d'absence formelle pour sécuriser l'aspect juridique. De même, vous ne pouvez pas commencer un stage sans avoir la confirmation formelle de prise en charge du financeur. Vous devrez donc engager vos démarches avec une bonne marge de sécurité.

➤ Les interlocuteurs des salariés

Les OPCA, financeurs des formations, s'organisent progressivement pour répondre aux salariés. Selon l'OPCA dont vous dépendez, selon sa représentation locale et ses effectifs, vous n'aurez pas la même disponibilité, ni le même niveau de réponse.

Pour une formation sur le temps de travail, votre employeur sera le plus souvent votre intermédiaire avec l'OPCA, qu'il connaît et qui lui aura proposé ses services pour l'aider à traiter les demandes de CPF.

Si vous choisissez de faire une démarche en dehors de votre temps de travail, vous serez peut être dirigé vers un OPACIF, lequel gère le dispositif «formation hors temps de travail» décrit plus loin. Ce dispositif n'est pas le CPF, il peut cependant y être articulé.

Dans les premières années de mise en œuvre du CPF, 2015 et 2016, vous aurez sans doute intérêt à vous appuyer sur un intermédiaire, votre entreprise en premier lieu ou bien un conseiller en évolution professionnelle.

➤ La prise en charge des différents coûts

Elle se fait «au coût réel» pour les frais pédagogiques. Nous ne sommes plus dans le cadre du DIF où chaque heure «valait» 9,15 €. Chaque OPCA décide cependant d'un plafond de prise en charge. Nous constatons une fourchette de 25 à 50 €/h. Ces tarifs sont confortables et permettront de répondre à la majorité des devis.

Votre employeur vous maintient votre rémunération car il s'agit d'un temps de travail effectif. Les OPCA prennent tout ou partie de ce coût en charge, chacun dans la limite d'un plafond spécifique. Plusieurs OPCA affichent cette règle : prise en charge de la rémunération à hauteur de la moitié des coûts pédagogiques. Selon le coût de la formation d'une part et votre salaire d'autre part, le remboursement de votre salaire à l'entreprise peut être partiel. En particulier, si la formation choisie est peu coûteuse mais votre salaire élevé. Pour un cadre percevant un salaire de 4 000 € et qui utilise 100 h de CPF pour une facture de 3 000 €, l'OPCA n'interviendra que pour 1 500 € de salaire, ce qui ne couvre pas complètement le coût du salaire pour l'entreprise.

Le remboursement de frais de transport, d'hébergement et de repas dépend de la politique définie par chaque OPCA : des barèmes et des conditions vous seront indiqués.

La constitution de votre dossier de demande de prise en charge par l'OPCA peut se passer de manière dématérialisée ou par courrier. Vous devrez parfois imprimer des pages écrans de votre compte en ligne, les signer et les adresser avec un formulaire de demande, le devis et le descriptif de formation.

Tableau 8.5 – Salarié : les délais réalistes pour engager les démarches

Délai avant le début du stage	Précautions	Action	Résultat recherché
6 mois		Conseil en évolution professionnelle ?	Consolider sa démarche.
5 mois		Identifier la certification voulue.	Choisir la certification correspondant à vos objectifs.
		Démarcher les organismes de formation, comparer, choisir.	Obtenir la meilleure qualité de formation. Vérifier les prérequis.
			Obtenir un devis, des dates de sessions à M +4.
4 mois	Délai de 60 jours pour une formation de moins de 6 mois. L'employeur a 30 jours pour répondre, sinon acceptation d'office.	Demander l'accord employeur sur calendrier + contenu ou sur calendrier seul.	Obtenir un accord formel.
3 mois	2 mois de délai de traitement pour la plupart des OPCA. Une demande hors délai est non recevable.	Sur temps de travail : demander la prise en charge OPCA, par l'intermédiaire de l'employeur. Hors temps de travail : par vous-même.	Constituer un dossier complet, sécurisé. Obtenir un accord formel.
1 mois		Demander une confirmation du centre de formation.	Vérifier que la session n'est pas annulée.
Départ en formation			

L'addition des deux principaux délais de prévenance, auprès de l'employeur et du financeur, impose de s'y prendre 4 mois à l'avance pour une formation de moins de 6 mois. Ajoutez à cela des temps de préparation et une marge de sécurité ; nous arrivons à 6 mois, majorés de deux mois pour une formation de plus de 6 mois.

À savoir

Le compte de prévention de la pénibilité attribué à un salarié exposé à des facteurs de risques professionnels peut être utilisé pour se former à un poste moins exposé. Un point de compte pénibilité représente 25 heures de formation potentielle. Les vingt premiers points sont réservés à des actions de formation. La procédure de demande est à engager auprès de la CNAV en région parisienne et de la CARSAT dans les autres régions.

Le «compte personnel d'activité» devrait regrouper, à partir de 2017, l'ensemble des droits capitalisés par un salarié : formation, pénibilité, épargne-temps, rechargement d'assurance chômage. Réunis dans un seul et même compte, ils seront mieux gérés par le titulaire et plus facilement mobili-sables.

► Le processus pour un demandeur d'emploi

Vous ne capitalisez pas de nouvelles heures CPF pendant une période de chômage mais vous pouvez mettre à profit ce moment pour développer votre employabilité, réussir un saut de qualification ou prendre un virage.

À savoir

Si vous avez une «activité réduite», vous allez acquérir des heures au prorata du temps travaillé, calculées sur la base de 1 607 heures pour un temps plein annuel.

Comme pour un salarié, nous pensons que le processus de mobilisation des possibilités offertes par le CPF commence bien avant la constitution d'un dossier.

Vous aurez mis en place une veille métiers pour anticiper les évolutions qui touchent votre secteur d'activité. Puis vous aurez abordé la question de votre évolution avec le conseiller que vous rencontrez. Enfin, vous aurez peut-être mobilisé un Conseil en Évolution Professionnelle ou un bilan de compétences. Vous aurez alors identifié la partie formation nécessaire dans votre projet plus large d'évolution. Votre interlocuteur unique sera Pôle Emploi qui se fera votre intermédiaire auprès de l'organisme financeur du CPF des personnes en recherche d'emploi, le FPSPP.

Vous êtes donc prêt à vous lancer dans les étapes de mobilisation concrète d'un CPF. Voici cinq points de vigilance :

1. Définissez précisément la certification que vous voulez obtenir : un titre, un diplôme, une habilitation ? Élargissez pour identifier les alternatives.
2. Utilisez si nécessaire notre grille de comparaison en cas d'offres multiples.
3. Si vous disposez du nombre d'heures nécessaires à votre projet, vous n'avez pas de validation à obtenir de Pôle Emploi. Profitez néanmoins d'un conseil.
4. Si la durée de la formation dépasse votre capital d'heures, vous aurez besoin d'un abondement et vous devrez obtenir la validation du financeur. Celui-ci s'engagera à vos côtés en fonction de la cohérence, de la pertinence de votre projet et surtout de l'impact potentiel sur votre retour à l'emploi.
5. Quelles sont les conséquences sur les postes que vous pouvez occuper, sur votre niveau de responsabilité ? Prenez le temps d'intégrer à votre personnalité ces nouveaux acquis.

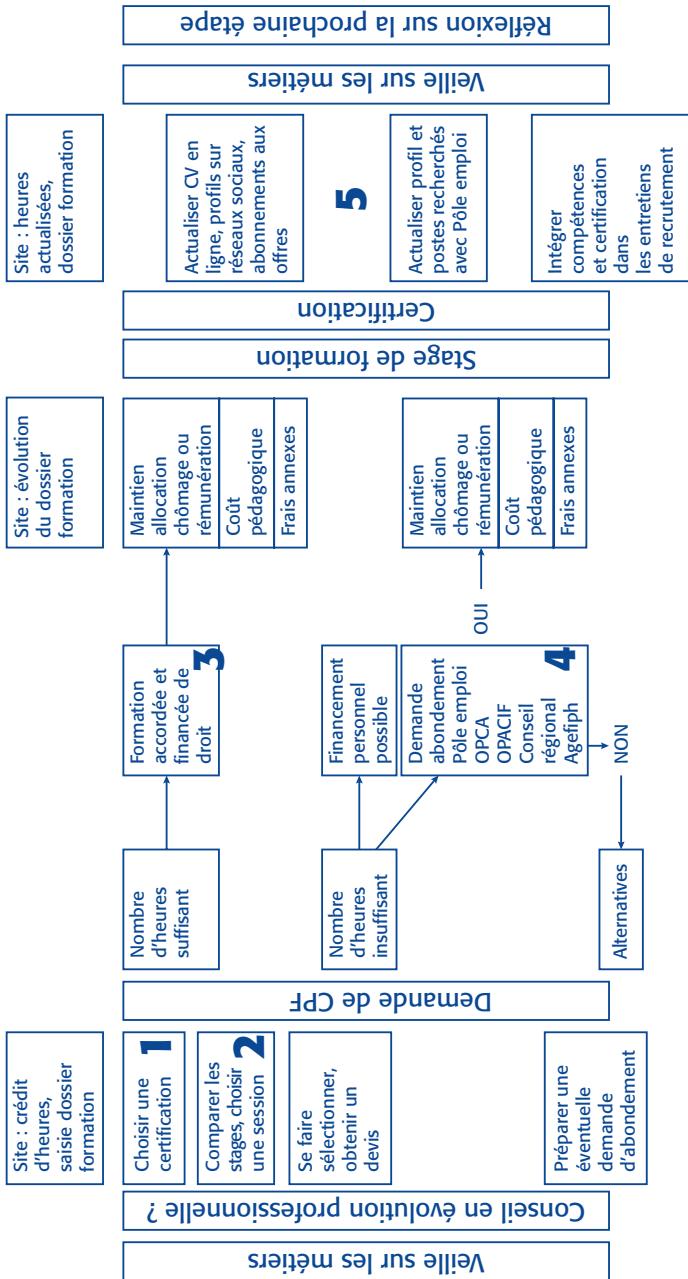


Figure 8.2 – Le processus CPF pour un demandeur d'emploi

➤ La prise en charge des différents coûts

Les demandeurs d'emploi n'ont pas à se demander comment contacter le FPSPP, le financeur. Pôle Emploi va avancer les frais correspondant à la mobilisation des heures CPF et se fera rembourser.

EN PRATIQUE

Ne confondez pas les différents rôles de Pôle Emploi. Votre capital d'heures suffit ? Pôle Emploi est votre intermédiaire pour mobiliser le financement que vous apportez avec votre crédit d'heures. Vous demandez un complément ? Pôle Emploi est un financeur, garant de la bonne utilisation de fonds publics qui validera ou non la pertinence de votre projet.

Les frais pédagogiques seront réputés couverts si votre nombre d'heures dépasse la durée de formation. En cas de capital d'heures insuffisant, un calcul établira le besoin de financement. Pôle Emploi vous annoncera sa possibilité d'abondement qui se situe, en général, entre 1 500 € et 3 200 €. Les montants peuvent varier selon les orientations régionales et votre situation personnelle. Puis avec votre conseiller, vous rechercherez les éventuels compléments, notamment auprès du Conseil régional, de l'Agefiph.

Vous devrez parfois indiquer le montant d'autofinancement qui est réaliste pour vous. En effet, si vous êtes un acteur de votre évolution, vous pouvez en être aussi un des co-financeurs. La gratuité totale du CPF n'est pas acquise a priori et les partenaires sociaux ont intégré la possibilité de faire participer le bénéficiaire.

EXEMPLE

Après 3 années en CDD dans la grande distribution, Sébastien veut «grimper dans les responsabilités et surtout dans le salaire». Il a identifié la formation de «manager d'univers marchand» qui pourrait le positionner comme responsable de rayon. Projet validé par son conseiller, au vu du marché du travail et de son expérience.

Le devis pour un parcours de formation de 400 heures, allégé compte tenu de son niveau et de son expérience, se monte à 4 900 € TTC. Il dispose de 120 heures de CPF, valorisées à 1 470 €, qui ne couvrent pas la durée. Il obtient un abondement de Pôle Emploi de 3 200 €. Il reste un solde de 230 € que Sébastien accepte de financer, ce qui assure le bouclage du montage financier.

Pour votre rémunération, soit vous touchez une allocation d'assurance chômage et vous la conservez pendant la formation, soit vous recevez une Rémunération Formation de Pôle Emploi (RFPE).

Le remboursement de frais de transport, d'hébergement et de repas est possible selon les règles définies pour toutes les formations prises en charge par Pôle Emploi.

Tableau 8.6 – Demandeur d'emploi : les délais réalistes pour engager les démarches

Délai avant le début de la formation	Heures CPF suffisantes ou abondement Pôle Emploi	Action	Résultat recherche	Départ en formation
3 mois	4 mois	Conseil en évolution professionnelle ? Identifier la certification voulue.	Consolider sa démarche. Choisir la certification correspondant à vos objectifs.	
2 mois	3 mois	Démarcher les organismes de formation, comparer, choisir.	Obtenir la meilleure qualité de formation. Vérifier les prérequis. Obtenir un devis et des dates de sessions à M + X.	
	2 mois	Si abondement hors Pôle Emploi, identifier les financeurs, leurs priorités, le circuit et les délais. Construire les demandes.	Construire un plan de financement réaliste.	
1 mois		Finaliser le dossier CPF avec son conseiller Pôle Emploi.	Constituer un dossier complet, sécurisé.	
15 jours	1 mois	Demander une confirmation du centre de formation.	Vérifier que la session n'est pas annulée.	

Avec un capital CPF suffisant ou un abondement unique par Pôle Emploi, un départ en formation peut se faire dans un délai d'un mois, voire moins.

L'ESSENTIEL

- Vous êtes titulaire de votre compte CPF. Vous décidez de sa mobilisation.
- Le CPF répond à une stratégie d'entretien de ses compétences tout au long de sa vie professionnelle et permet, grâce à l'effet levier de l'abondement, un saut de qualification.
- Le CPF est compatible avec la plupart des autres dispositifs de départ en formation.
- Le dialogue avec votre employeur peut constituer le point de départ de votre recherche d'évolution.

Courrier de demande d'accord CPF à son employeur

Pour une formation sur le temps de travail, vous demanderez l'accord de votre employeur sur le contenu de la formation et sur le calendrier. Nous vous proposons dans ce modèle de ne pas vous en tenir aux mentions juridiques mais de partager des éléments de votre projet avec l'employeur.

Demandeur :

Service :

Date :

Madame, Monsieur,

Dans le cadre des droits que j'ai acquis au titre du compte personnel de formation, je souhaite suivre la formation suivante :

- Intitulé :
- Objectif : Ce que vous saurez faire à la fin de la formation
- Validation : Titre, diplôme, CQP...
- Organisme et lieu :
- Calendrier envisagé : Date précises de début et de fin
- Durée : En centre et en entreprise
- Coût pédagogique : TTC
- Cette formation se déroulerait : sur le temps de travail/en partie sur le temps de travail

Facultatif :

- Je souhaite évoluer à terme vers un poste de
- J'ai remarqué que les compétences en... deviennent...
- Mon métier évolue et je souhaite...
- L'entreprise va avoir besoin de...

Je vous remercie de m'indiquer votre position concernant la formation et le calendrier.

Je suis à votre disposition pour parler de ce projet.

Formule de politesse.

Signature.

Fiche outil 11

Le site «moncompteformation.gouv.fr»

Ce site constitue un système d'information partagé entre les différents acteurs du CPF : titulaires, les OPCA, Pôle Emploi.

Voici quelques fonctions particulières.

Rechercher une formation

Par le moteur de recherche, mais aussi par la consultation des listes disponibles dans la section «professionnels».

Salariés, cochez la case «étendre la recherche» pour obtenir toutes les possibilités.

Votre passeport orientation, formation, compétences

Vous pouvez stocker ou créer ce document de synthèse de vos formations, qualifications, étapes de votre vie professionnelle et compétences.

Des tutoriels

Pour s'inscrire bien sûr, mais aussi gérer ses dossiers, ses heures.

Donner l'accès à vos données à votre employeur

Une entreprise peut choisir de gérer en interne le CPF sans cotiser à un OPCA. Dans ce cas, votre employeur devient votre seul interlocuteur et vous devez lui permettre d'intervenir sur votre compte pour décompter les heures utilisées et clore les dossiers formation. Dans ce cas, il est désigné «employeur 0 %» sur le site.

La section employeur

Consultez cette partie pour comprendre la mobilisation du CPF du point de vue des entreprises.

Gérer vos dossiers de formation

Vos projets affichent l'un des trois états possibles.

En cours d'élaboration : toutes les données peuvent être modifiées. Vous pouvez créer, renseigner, modifier ou supprimer le projet.

Validé : après transmission au financeur, le montant financier est validé, vous avez donné votre accord. Le dossier n'est plus modifiable. Les heures sont réservées.

Clos : la formation est réalisée. Les heures consommées sont débitées. Votre crédit affiche le solde disponible.

Argumenter un projet de formation

Vous devrez convaincre des financeurs de l'intérêt, de la pertinence et de la cohérence de votre projet. Vos interlocuteurs seront les OPCA, les Fongecif, Pôle Emploi, le Conseil régional ou l'Agefiph. Chacun d'entre eux mène une stratégie, une politique et poursuit ses objectifs. Tous communiquent leurs priorités de manière ouverte sur leur site.

Leur budget est limité et toutes les demandes ne peuvent être satisfaites. Ces organismes cherchent donc à opérer les meilleurs choix d'utilisation de leurs ressources pour satisfaire leurs usagers et atteindre leurs objectifs. Vous rencontrerez des critères « administratifs » dans cette étape mais ne réduisez jamais un financeur à une machine administrative. Derrière les critères, il existe toujours une politique et une volonté d'intervention.

Conseil 1 : analysez la politique et les priorités de l'organisme que vous contactez.

Conseil 2 : passez vous-même votre projet au crible des critères d'un financeur.

- Ce projet entre-t-il dans les objectifs et les priorités ? (Recevabilité)
- Un autre organisme peut-il le financer ? (Subsidiarité)
- L'argent sera-t-il bien employé ? (Efficacité)
- Comment ce projet s'est-il construit ? (Cohérence)
- Le demandeur peut-il investir lui-même dans son projet ? (Engagement)
- La personne va-t-elle le mener jusqu'au bout ? (Confiance)
- La personne va-t-elle travailler ensuite dans ce métier ou cette spécialité ? (Impact)

Conseil 3 : pour convaincre, présentez votre projet en décrivant d'abord votre situation actuelle, puis présentez votre but précis et enfin indiquez en quoi ce stage ou ce financement vous permettra de l'atteindre.

Conseil 4 : ne vous contentez pas des deux lignes disponibles sur un formulaire pour exposer vos motivations. Sortez du cadre et ajoutez une pleine page de détails, d'arguments, de précisions.

Conseil 5 : indiquez ce que vous avez-vous-même engagé dans ce projet en temps, en énergie, en argent.

Fiche outil 13

Grille de comparaison de stages

En cas d'offres multiples, établissez un tableau de comparaison avec ces critères et ajoutez les vôtres, plus personnels.

Les objectifs	<ul style="list-style-type: none">• Savoir-faire concrets en fin de stage ?• Métiers, postes accessibles ?
Le programme	<ul style="list-style-type: none">• Liste précise des différents thèmes traités ?• Temps consacré sur chacun ?• Durée du stage en entreprise ? Répartition dans le stage ?• Qui recherche l'entreprise d'accueil ?
Les prérequis	Savoir, savoir-faire, expériences nécessaires ?
Les moyens pédagogiques, les méthodes	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de participants dans le groupe ?• Matériel disponible ?• Nombre de stagiaires par ordinateur, par poste de travail ?• Accessibilité du centre de ressources, de la salle informatique ?• Présentiel, <i>e-learning</i>, mixte ? Intégration du numérique ?
Les détails pratiques	<ul style="list-style-type: none">• Hébergement et restauration ?• Tarifs ?
La certification	Titre, diplôme, CQP ?
L'organisme	<ul style="list-style-type: none">• Durée d'existence ?• Cœur de métier ?• Clients entreprises ?
Les formateurs	<ul style="list-style-type: none">• Vacataires, permanents ?• Professionnels d'entreprises ?
Les résultats	<ul style="list-style-type: none">• Devenir des anciens stagiaires ?• Postes et fonctions occupés ?• Réseau organisé ?
L'aide à l'insertion professionnelle	Réseau d'entreprises de l'organisme ?

Une constellation de dispositifs

- ➔ **La formation hors temps de travail**
- ➔ **Les congés individuels de formation**
- ➔ **Les aides individuelles**

Le CPF ne doit pas nous faire oublier les autres instruments de formation individuelle au service des actifs. Il est par exemple possible de se former en dehors de son temps de travail en obtenant un financement pour les coûts pédagogiques. Les congés individuels de formation demeurent d'excellents leviers de changement professionnel à l'initiative du salarié, dans un cadre très rassurant, que l'on soit en CDI, CDD ou en intérim.

Les actifs en recherche d'emploi peuvent eux mobiliser le CIF CDD spécifiquement destiné aux personnes qui ont travaillé en contrat à durée déterminée. Cette solution est trop méconnue, au vu de ses nombreux avantages. Enfin, les différents opérateurs du marché du travail disposent d'un dispositif d'aide individuelle.

La formation hors temps de travail

Une loi de rénovation de la formation, datée de novembre 2009, a instauré une possibilité de prise en charge des frais de formation des salariés qui s'engagent dans une formation entièrement hors temps de travail. Il s'agissait déjà de favoriser l'engagement des salariés dans leur progression professionnelle à côté du plan de l'entreprise. Assez confidentielle, puisqu'elle ne concerne qu'un peu plus de 3 000 personnes par an, cette modalité convient à une évolution que l'on souhaite mener sans informer son employeur.

Après un an d'ancienneté, un salarié en CDI acquiert la possibilité de faire financer tout ou partie des frais pédagogiques pour un enseignement en cours du soir, le week-end ou à distance ainsi que pendant des congés. Puisqu'il n'y a aucune incidence sur la présence dans l'entreprise, cette démarche peut être entièrement personnelle. Elle s'inscrit parfois dans une stratégie d'évolution visant un départ de l'entreprise, en toute confidentialité.

L'interlocuteur n'est pas l'OPCA, comme pour le CPF, mais l'Opacif dont vous dépendez.

À savoir

Pour identifier votre Opacif, prenez votre bulletin de salaire et identifiez le code « NAF » ou « APE » de votre entreprise. Puis téléphonez au « Fongecif » de votre région. Votre interlocuteur vous redirigera si nécessaire.

Rendez-vous sur www.fongecif.org pour trouver les coordonnées de tous les Fongecif régionaux.

► Les conditions d'accès

- Être salarié en CDI depuis plus d'un an.
- Choisir une formation d'une durée comprise entre 120 et 1 200 h maximum, dont la totalité se déroulera en dehors de votre temps de travail.
- L'enseignement peut être découpé en plusieurs fois mais ne peut pas s'étaler sur une durée supérieure à trois ans.
- La taille de votre entreprise n'a pas de conséquence sur vos possibilités de financement.

À savoir

Si vous relevez de plusieurs employeurs, l'ancienneté d'un an est demandée pour un seul des employeurs relevant du Fongecif concerné.

► Les démarches

- Vous n'avez pas d'autorisation d'absence ou d'accord sur le contenu à demander.
- S'inscrire sur un cycle de formation.

- Obtenir un descriptif précis de la session (but, objectifs, contenus, déroulement, validation, calendrier) et un devis.
- Formuler une demande de prise en charge à l'OPACIF selon un type de dossier spécifique à chaque structure.

► La prise en charge

Le salarié n'est pas rémunéré pendant ces heures de formation. Il bénéficie d'une couverture du risque accident du travail et maladies professionnelles.

Les frais pédagogiques de l'action peuvent être pris en charge en tout ou partie. L'Opacif décide une acceptation ou un refus et un niveau de financement.

EN PRATIQUE

Votre dossier ne sera recevable que si vous le présentez dans les délais, 2 à 3 mois avant le début de formation le plus souvent. Ne mettez jamais un financeur devant le fait accompli en lui demandant une prise en charge alors que vous avez commencé un stage. Vous n'avez aucune chance de réponse positive.

Tout organisme opérateur sur le marché de l'emploi définit une stratégie et une politique d'intervention. Celles-ci sont exprimées à travers des «priorités» que vous devez absolument consulter avant de présenter un dossier.

► L'instruction d'une demande

Tous les dossiers sont présentés de manière anonyme devant une commission paritaire. L'évaluation se base sur le projet professionnel de l'intéressé et l'impact dans sa progression professionnelle. Les

critères essentiels se situent au niveau de la pertinence (le but et la personne), de la cohérence (le moyen choisi pour ce but) et des éléments de motivation personnelle.

À savoir

Une formation hors temps de travail peut se négocier avec votre employeur si vos objectifs convergent sur l'utilité des compétences à acquérir. Votre projet serait alors financé dans le plan de formation de l'entreprise. Et vous bénéficieriez d'une rémunération supplémentaire dite « allocation de formation » égale à 50 % de votre salaire net !

PAROLE D'EXPERT

• Interview de Karine Desgages, directrice des ressources humaines, Scania Angers

Avec mes équipes, on est en train de se dire qu'on devrait faire de la pédagogie sur ce qu'est le développement. Les gens ont une vision de la professionnalisation uniquement en formation. Comment je développe mes compétences? Les situations sont multiples. Par exemple, mon entreprise me choisit pour être ambassadeur, pour aller la représenter à l'extérieur, pour participer à un groupe de travail en Suède, ou bien j'ai le droit d'aller voir une conférence, je participe à un groupe de travail, on me donne un projet, on me permet une micro-mobilité dans mon poste. La notion de micro-mobilité, développer une petite expertise dans le métier, souvent les gens ne perçoivent pas ça comme un développement. Je sais qu'on a beaucoup de pédagogie à faire autour de ça. Je dis souvent aux opérateurs : votre force, ce ne sont pas vos compétences techniques. La force d'un opérateur Scania, c'est qu'il a de bonnes connaissances en ergonomie, en sécurité, en qualité et en matière d'organiser la production. Les connaissances techniques sur le poids lourd, on s'en fiche. Par contre vous êtes

sacrément intéressant pour une autre entreprise parce que vous avez appris à travailler avec votre tête, à faire des propositions, à avoir un regard critique sur votre poste et à l'améliorer de manière à garantir l'ergonomie, la sécurité, la qualité. C'est ça qui fait la différence. Les gens n'en ont pas conscience.

Il y a un moment où il faut s'investir en tant que salarié. Je m'investis, c'est à dire que je vais faire quelque chose en dehors du temps de travail pour MA carrière. C'est libératoire cet investissement. Vous n'êtes pas en dette vis à vis de l'entreprise. C'est le don contre le don.

J'aime bien que pour les gens qui ont eu un parcours de promotion interne, ça puisse être validé par un cursus externe via un CQP ou un master. Les gens en reviennent un peu plus riches. Ils ont vu autre chose. Pour l'employabilité, c'est important.

Les congés individuels de formation

Le dispositif, qui existe depuis 1971, concerne tous les salariés et vous permet de choisir librement une formation, de la suivre sans rompre votre contrat de travail, en conservant votre salaire et en retrouvant à votre retour votre poste ou un emploi similaire dans l'entreprise. Près de 33 000 personnes le mobilisent chaque année.

En complément du CPF, le CIF constitue un outil puissant qu'un salarié ne mobilisera le plus souvent qu'une fois dans sa carrière, plutôt pour un saut de qualification ou une reconversion.

► LE CIF-CDI du secteur privé

Ce droit concerne tous les salariés, quelle que soit la taille de leur entreprise. Il est applicable sous conditions spécifiques aux salariés en CDI, en CDD, aux fonctionnaires, aux intérimaires.

Le bénéficiaire doit justifier d'une période minimale en tant que salarié, en continu ou en discontinu, ainsi que d'une ancienneté dans l'entreprise où il fait sa demande.

Tableau 9.1 – Les conditions d'ancienneté

Votre entreprise	Durée de salariat	Durée de présence dans l'entreprise
Cas général	24 mois	12 mois
Artisanale de moins de 10 salariés	36 mois	12 mois
Entreprise de travail temporaire	1 600 heures en intérim	600 h
	Dans les 18 mois précédent la demande	

À savoir

Vous avez été licencié pour motif économique? Aucun délai de présence dans l'entreprise n'est exigé si vous n'avez pas suivi de formation entre votre licenciement et votre réembauche.

Vous avez travaillé dans l'Union européenne? La plupart des Opacif prennent en compte ces périodes dans le calcul de l'ancienneté.

➤ Les démarches

Vous devrez coordonner deux démarches distinctes et aborder chaque interlocuteur selon des délais et des formes précises. Vous demanderez :

- une autorisation d'absence à votre employeur ;
- une prise en charge financière à un OPACIF.

L'autorisation d'absence de votre employeur sera indispensable pour ne pas rompre votre contrat de travail.

➤ Les délais

Tableau 9.2 – Les délais

Le stage	Envoyer sa demande
Durée de 6 mois ou plus et à temps plein et en une fois	120 jours avant le début du stage
Durée de moins de 6 mois ou à temps partiel ou en plusieurs sessions	60 jours avant le début du stage

Votre employeur doit vous répondre dans un délai de 30 jours. Il ne peut pas s'opposer à la demande de CIF d'un salarié, mais dispose de la faculté de reporter le départ si une partie de l'effectif est déjà absente pour ce motif (2 % des effectifs ou 2 personnes pour les entreprises de moins de 10 salariés) ou s'il doit protéger la bonne marche de l'entreprise. Dans ce cas, il peut reporter le départ jusqu'à 9 mois.

Le dialogue doit s'installer dans ces situations. Vérifiez que l'employeur a bien compris qu'il ne finance pas les coûts pédagogiques et que le maintien de votre salaire est assuré par l'Opacif. Discutez de votre projet. En cas de tension, les délégués du personnel peuvent intervenir et en cas de conflit, l'inspection du travail puis le conseil de prud'hommes pourront être saisis.

EN PRATIQUE

Compte tenu du délai de réponse de l'employeur, du délai de traitement de l'OPACIF, vous devez commencer vos démarches six mois avant le début de la formation.

Un organisme paritaire agréé au titre du CIF collecte la cotisation obligatoire versée par les entreprises pour le financement du CIF. Votre demande de prise en charge financière (salaire et frais de formation) sera étudiée par une commission mixte employeurs/salariés. Il ne s'agira pas simplement de demander une aide mais de convaincre de

la cohérence de votre projet. Pour les CIF CDI le taux d'acceptation est de 51 %. Une demande sur deux est refusée, essentiellement pour des raisons budgétaires.

À savoir

Si vous avez obtenu une prise en charge partielle des coûts pédagogiques du CIF, vous pouvez mobiliser votre CPF pour la même formation. Il vient alors compléter le financement. Attention, la formation doit être éligible.

Vous devez dans ce cas conduire votre demande de CPF en parallèle. Les experts du Centre Info considèrent que vous n'avez pas de demande d'absence spécifique au titre du CPF à formuler à votre employeur car les règles de délais et de forme sont les mêmes.

Identifiez les priorités de financement de votre Opacif et exploitez tous les services de préparation proposés : réunion, atelier, entretien d'opportunité ou plateforme d'accompagnement à distance.

Préalablement, vous aurez identifié plusieurs formations et organismes correspondant à votre projet, choisi l'un d'eux, passé les épreuves de sélection et obtenu l'assurance de votre inscription, matérialisée par un devis.

➤ Les mesures de protection de votre projet, les stratégies de rechange

Vous n'obtiendrez pas toujours les réponses souhaitées pour réaliser votre projet. Votre employeur peut avoir besoin de vous dans une période tendue pour l'entreprise, l'Opacif peut refuser de vous financer ou ne le faire que partiellement. Vous devrez donc mobiliser rapidement des mesures de protection ou formuler des stratégies de rechange. Quelques exemples pour amorcer votre réflexion :

- négocier le calendrier avec son employeur ;

- proposer une nouvelle organisation de votre travail ;
- obtenir un nouveau calendrier ;
- négocier les coûts pédagogiques ;
- changer de certification ;
- mobiliser son CPF en complément ;
- mobiliser son CPF avec un abondement au lieu du CIF ;
- passer en *e-learning*, en cours du soir, en hors temps de travail ;
- partir non rémunéré, si vous avez l'autorisation d'absence mais pas le financement ;
- mobiliser votre compte épargne temps dont les droits peuvent vous assurer une rémunération.

➤ L'impact d'un CIF sur une carrière

Un CIF bien préparé ne constitue pas une aventure. Il garantit une employabilité fortement accrue. Malgré un contexte économique difficile, 79 % des bénéficiaires accèdent à un CDI un an après leur formation et 8 % ont créé leur entreprise. Le CIF permet à 69 % des formés d'occuper un emploi en lien avec la formation choisie.

Par ailleurs, le CIF est un puissant levier de changement professionnel.

Tableau 9.3 – Après un CIF...

Changement de :	Pour quel % de bénéficiaires
Profession	70 %
Entreprise	60 %
Secteur d'activité	54 %
Catégorie socioprofessionnelle	52 %
Niveau de responsabilités	65 %

► Le CIF du travail temporaire

Le congé individuel de formation des intérimaires répond aux mêmes objectifs que le CIF CDI et vous permet de suivre la formation de votre choix pour faire un saut de qualification, vous perfectionner, changer de métier.

Des conditions spécifiques d'accès existent :

- un délai : déposer votre demande d'autorisation d'absence pendant une mission ou dans un délai maximum de 3 mois après le dernier jour de mission ;
- une ancienneté : totaliser 1 600 heures de travail temporaire au cours des 18 derniers mois, dont 600 heures dans l'entreprise auprès de laquelle vous déposez votre demande d'absence ;
- un délai de franchise : de 6 mois à 4 ans entre deux demandes ;
- une date de démarrage de la formation : au plus tard dans les 12 mois après la remise de la demande d'autorisation d'absence.

EN PRATIQUE

Utilisez l'excellent simulateur du FAF TT pour vérifier vos droits et les dispositifs accessibles. www.fafft.fr, rubrique : accueil/particuliers/connaître vos droits/testez votre éligibilité.

La durée moyenne de formation des intérimaires en CIF est de 575 h et 760 h pour les CIF qui débouchent sur une certification de type CQP ou titre enregistré au RNCP. Le CIF du travail temporaire n'a rien à envier au CIF-CDI.

► Le CIF des fonctionnaires : le « congé de formation professionnelle »

Les fonctionnaires disposent d'un droit individuel au changement par la formation encadré par des textes internes à chacune des trois fonctions publiques. Le fonctionnaire peut décider d'une évolution personnelle sans lien avec sa mission actuelle, il sera rémunéré pendant un an, retrouvera son poste à son retour et devra servir pendant une durée triple de celle pendant laquelle il a été indemnisé en formation. Ce qui veut dire qu'il s'engage à rester au service de son administration pendant trois ans s'il a été rémunéré un an, sous peine de rembourser les sommes engagées.

Les modalités sont largement harmonisées entre les trois fonctions publiques ; il demeure cependant quelques variantes.

Tableau 9.4 – Les modalités du CIF des fonctionnaires

Fonction publique	État	Territoriale	Hospitalière
Ancienneté requise	Titulaire : 3 ans de services. Non titulaire : 3 ans de services, un an dans l'administration où est demandé le congé.	3 ans de services dont un an dans la collectivité où est demandé le congé.	3 ans de services avec le statut de la fonction publique hospitalière.
Durée du congé	3 ans sur la carrière en une fois ou fractionné en période minimale d'un mois.		
Délai de demande avant début de la formation	120 jours.	90 jours.	60 jours.
Contenu de la demande	Dates de début et fin, formation prévue, organisme de formation.		
Délai de réponse	30 jours après réception.		

Fonction publique	État	Territoriale	Hospitalière
Conditions d'acceptation, motifs de refus	Dans les limites des crédits prévus et sous réserve de la bonne marche du service.		
Conditions de report	Règles d'absences simultanées selon la taille du service.		
Recours si refus	Avis d'une commission paritaire.		
Rémunération	Pendant 12 mois, indemnité mensuelle forfaitaire de 85 % du traitement brut, plafonnée à 2 589 € brut par mois.	Indemnité possible sur 2 ans, 85 % du traitement brut, plafonnée à 2589€ brut par mois.	
Obligation de servir	Sous peine de rembourser les coûts engagés, obligation de servir sur une durée de 3 fois la période de formation indemnisée.		
Statut	Temps de formation considéré comme du service, droit aux congés annuels.		
Retour sur poste	Sur son poste pour un titulaire, sur un poste équivalent pour un non-titulaire.		

► Le CIF-CDD du secteur privé

Le CIF-CDD vous permet d'entamer, pendant une période de recherche d'emploi, la formation de votre choix avec le financement d'un Opacif. Le dispositif, voulu par les partenaires sociaux pour sécuriser les parcours professionnels des actifs recrutés en CDD est financé par une cotisation spécifique sur les salaires.

➤ Les conditions d'accès

- Une ancienneté minimale en tant que salarié : 24 mois, consécutifs ou non, sur les cinq dernières années, quelle que soit la nature des contrats ou 12 mois si vous avez moins de 26 ans ;

- Un contrat CDD d'une durée minimum de 4 mois, en cours ou achevé depuis moins de 12 mois.

À savoir

Certains CDD ne sont pas pris en compte : CDD avec une administration, «contrats aidés», comme le contrat unique d'insertion, contrat d'accompagnement dans l'emploi, CDD suivi d'un CDI dans la même entreprise.

Votre formation ne peut dépasser un an à temps plein ou 1 200 heures à temps partiel (moins de 30 heures hebdomadaires) et ne peut pas se dérouler sur une période de plus de 3 ans.

Vous serez informé de vos droits au CIF-CDD par votre employeur qui vous remettra, soit avec votre contrat, soit avec votre dernier bulletin de salaire, un document spécifique, le bordereau individuel d'accès à la formation, BIAF.

Il est possible de déposer une demande de CIF en cours de CDD, il vous faudra alors faire une demande d'autorisation d'absence. Mais la pratique est rare. Le dispositif est majoritairement mobilisé pendant une période de chômage.

Si votre CDD est terminé, votre démarche consiste uniquement à déposer une demande de prise en charge à l'Opacif dont relève le dernier employeur chez lequel vous étiez en CDD. Vous trouverez ses coordonnées sur le BIAF. Il s'agit de la même démarche que pour un CIF-CDI, respectez la forme et les délais.

L'Opacif vous indiquera sa participation aux frais pédagogiques et le montant de votre rémunération, maintenue à son niveau dans la plupart des cas, sauf pour les rémunérations élevées en raison de l'application d'un plafond.

EN PRATIQUE

Si la prise en charge des frais est partielle, vous pouvez mobiliser vos droits CPF pour la compléter, sous réserve d'avoir choisi une formation éligible.

➤ Les avantages du CIF-CDD

- La durée d'un CIF-CDD réalisé en dehors d'un contrat de travail est une période d'affiliation au régime d'assurance chômage. Donc, non seulement vous ne consommez pas votre «allocation retour à l'emploi» pendant la formation, mais vous vous créez de nouveaux droits!
- Le taux d'acceptation par les Opacif est de 76 % contre 51 % pour le CIF-CDI.

Les aides individuelles

Les régions ont compétence en matière de formation professionnelle continue des demandeurs d'emploi et mettent en œuvre un Programme Régional de Formation Professionnelle offrant un catalogue de formations collectives qui constitue la toile de fond du système de formation. Une région de taille moyenne peut ainsi offrir 25 000 à 30 000 places de stages conduisant majoritairement à un titre ou un diplôme. Basés sur une analyse des besoins du territoire, concertés avec les branches professionnelles, ces programmes recouvrent tous les niveaux de qualification, du CAP à bac +4, et tous les métiers représentés dans la Région. Il accompagne le développement économique de chaque territoire, et vise l'élévation des niveaux de qualification des citoyens.

De leur côté, les OPCA et Pôle Emploi déploient des stages collectifs en complément des conseils régionaux. L'ensemble doit constituer une offre cohérente, évolutive et couvrir la majorité des besoins.

Cependant toutes les formations qualifiantes ne peuvent pas y figurer car certaines qualifications ne nécessitent pas d'ouvrir des sessions collectives. Alors, pour répondre aux actifs qui souhaitent obtenir une certification absente du programme régional, les régions ont quasiment toutes créé un dispositif d'aide individuelle. Pôle Emploi déploie de son côté sur toute la France son outil «aide individuelle à la formation», en appui au maintien ou au développement des compétences des demandeurs d'emploi. L'Agefiph ajoute encore une possibilité à ce tableau avec une aide individuelle pour les personnes reconnues travailleur handicapé.

Pour aller plus loin

Retrouvez les aides qui sont accordées aux entreprises pour former un candidat avant de l'embaucher sur pole-emploi.fr ou sur le site de votre OPCA sous les termes «préparation opérationnelle à l'emploi» et «action de formation préalable au recrutement».

Tableau 9.5 – Les catégories d'aides individuelles

	Conseils régionaux	Pôle Emploi	Agefiph
Le dispositif	Appellation spécifique à chaque région.	Aide individuelle à la formation.	Formation Individuelle.
L'objectif	Compléter l'offre de formation collective régionale.	Maintenir ou améliorer l'employabilité en période de recherche d'emploi.	Favoriser la qualification et la reconversion de personnes handicapées.

► Des principes de mobilisation

Les aides individuelles viennent selon le principe de «subsidiarité» compléter l'offre de formation collective existante sur un territoire. Elles interviennent donc après les stages collectifs programmés qui doivent d'abord retenir votre attention.

PAROLE D'EXPERT

• Interview de Catherine Beauvois, secrétaire générale du CNEFOP

Pouvez-vous préciser en quoi consiste le principe de subsidiarité dans la recherche de financements individuels ?

Il faut clarifier les hiérarchies d'intervention ; les Régions portent la politique publique d'intervention pour l'accès à la formation des demandeurs d'emploi sur un territoire. Les interventions financières de Pôle Emploi et des OPCA au bénéfice des demandeurs d'emploi doivent s'intégrer à la politique qu'elles définissent.

Dans ce contexte, État, régions et partenaires sociaux ont posé très tôt une première règle de bonne gestion : pour répondre à un besoin individuel de formation, il faut en premier lieu mobiliser les dispositifs de formations collectives installés. Concrètement cela veut dire que le conseiller, en partant bien du besoin de la personne et de son projet, doit commencer par aller voir dans le programme régional s'il existe une session de formation qui répond aux besoins de la personne. Si ce programme existe, il faut commencer par le solliciter. C'est seulement si ça ne répond pas aux besoins, car il ne s'agit pas de forcer la personne à trouver une solution dans le programme collectif, qu'alors il faut aller chercher du financement individuel. Mais là aussi, il faut s'autoriser à balancer les avantages et inconvénients pour la personne entre la mobilisation d'une AIF Pôle Emploi, assez fluide à mobiliser, et un CIF-CDD, par exemple si la personne est éligible, qui pourrait être plus long à être validé par le Fongecif mais qui lui permet de bénéficier d'un niveau d'indemnisation pendant sa formation généralement supérieur à l'allocation de Pôle emploi.

Par ailleurs, un financeur d'aide individuelle recherche un impact rapide dans votre insertion sur le marché du travail ; donc les stages accessibles peuvent être limités en durée (300 heures ou trois mois, par exemple) et les formations extensives d'un week-end par mois pendant deux ans sont le plus souvent exclues du champ de recevabilité.

Voici quelques exemples concrets que vous retrouverez dans votre recherche de financement avec votre conseiller :

- Vous avez fait un CDD de 4 mois ou plus : priorité au CIF-CDD.
- Vous demandez une formation dans un métier pour lequel il existe dans l'année une ou plusieurs sessions collectives : refus. Examen possible si vous êtes éloigné du lieu de stage.
- Vous demandez le renouvellement d'une habilitation en sécurité : acceptation pour maintenir votre employabilité.
- Vous demandez une aide pour un métier rare comme éleveur d'écrevisse ou pilote de drone civil : acceptation selon la cohérence de votre projet.
- Vous demandez une aide individuelle pour participer à une session sur laquelle trois personnes en bénéficient déjà : refus car le finaleur ne veut pas créer une session collective supplémentaire.
- Vous demandez une formation qui s'apparente à du «développement personnel» : refus dans la plupart des cas.

L'ESSENTIEL

- À côté du CPF, de nombreux dispositifs permettent de partir en formation et répondent à vos objectifs tout au long d'une carrière.
- Une stratégie «agile» de combinaison de ces instruments, chacun dans son compartiment d'efficacité maximale, va booster votre progression et votre plaisir au travail.
- L'investissement personnel, en temps ou en argent, constitue souvent la clé de votre réussite.
- Vous disposez avec les conseillers en évolution professionnelle d'alliés pour élaborer l'ingénierie de votre projet.

Courrier de demande d'absence pour un congé individuel de formation

Vous devez envoyer une lettre recommandée avec AR à votre employeur pour lui demander l'autorisation de vous absenter.

Demandeur :

Service :

Date :

Madame, Monsieur,

Conformément aux articles L. 6322-4 et suivants, R. 6322-1 et suivants du Code du travail relatifs au congé individuel de formation, je vous demande l'autorisation de m'absenter du... au... pour suivre un stage d'une durée de... jours / ... heures.

Je remplis les conditions d'accès au CIF avec... mois d'ancienneté en tant que salarié dont... dans l'entreprise.

Je me prépare à suivre la formation suivante :

– Intitulé :

– Objectif : Ce que vous saurez faire à la fin de la formation

– Validation : Titre, diplôme, CQP,...

– Organisme et lieu :

– Déroulement : temps plein ou temps partiel

Je vous remercie de m'indiquer votre réponse afin que je puisse transmettre une demande de prise en charge de ma rémunération et des frais de formation à (Opacif concerné).

Facultatif :

– Je souhaite évoluer à terme vers un poste de

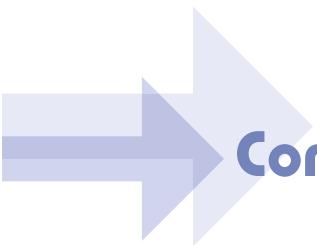
– J'ai remarqué que les compétences en... deviennent...

– Mon métier évolue et je souhaite...

Je suis à votre disposition pour parler de ce projet.

Formule de politesse.

Signature

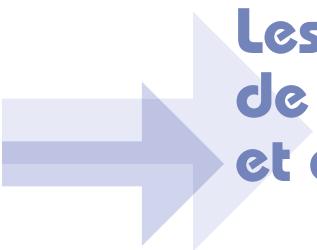


Conclusion

Réfléchir, décider et agir pour conduire son évolution professionnelle, c'est participer à une forme d'aventure collective et individuelle. Collective parce que les mutations économiques, les évolutions technologiques, les nouveaux équilibres du monde engagent notre pays et l'Europe dans la recherche d'un avenir qui reste à inventer. Les mutations sont si rapides et si profondes qu'elles pourraient ouvrir sur une société radicalement nouvelle.

La loi du 5 mars 2014 peut apparaître comme l'aboutissement d'une réflexion qui a élevé au rang d'enjeu national la question de l'évolution professionnelle. Le concept de l'orientation affichée comme un processus à dérouler tout au long de la vie, les dispositifs d'accompagnement mis en place, l'attribution à chaque citoyen d'un compte personnel pour l'aider à se former apparaissent comme autant de ponts destinés à relier l'aventure collective à la dimension individuelle.

Chacun se voit confier aujourd'hui la responsabilité de ses choix professionnels. Les compétences requises pour y parvenir ne sont pas très éloignées de celles qui sont de plus en plus considérées comme indispensables pour réussir dans l'entreprise. Ainsi la créativité, l'imagination, la capacité à inventer des solutions seront des clés pour naviguer, progresser et construire sa vie dans un monde certes empreint d'incertitudes, mais aussi porteur de nouveautés et d'opportunités.



Les sigles, les acronymes de l'orientation et de la formation

AIF : aide individuelle à la formation

AFPR : action de formation préalable au recrutement

AGEFIPH : association de gestion des fonds d'insertion des personnes handicapées

ANI : accord national interprofessionnel

APEC : association pour l'emploi des cadres

AREF : allocation d'aide au retour à l'emploi-formation

BIAF : bordereau individuel d'accès à la formation

CARIF : centre d'animation de ressources et d'information sur la formation

CENTRE INFFO : centre pour le développement de l'information sur la formation

CEP : conseil en évolution professionnelle

CEP : contrat d'études prospectives

CIBC : centre interinstitutionnel de bilan de compétences

CIDFF : centre d'information sur les droits des femmes et des familles

CIF : congé individuel de formation

CIF-CDD : congé individuel de formation des anciens titulaires de contrats à durée déterminée

CNEFOP : conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles

COPANEF : comité paritaire national pour l'emploi et la formation

COPAREF : comité paritaire régional pour l'emploi et la formation

CPF : compte personnel de formation

CQP : certificat de qualification professionnelle

CREFOP : comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles

DARES : direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

DIF : droit individuel à la formation

DIRECCTE : direction des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

ETT : entreprise de travail temporaire

FOAD : formation ouverte et à distance

FONGECIF : fonds de gestion du congé individuel de formation

FPSPP : fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels

GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

INSEE : institut national de la statistique et des études économiques

MIFE : maison de l'information sur la formation et l'emploi

MOOC : *massive open online course*

OPACIF : organisme paritaire agréé de gestion du congé individuel de formation

OPCA : organisme paritaire collecteur agréé

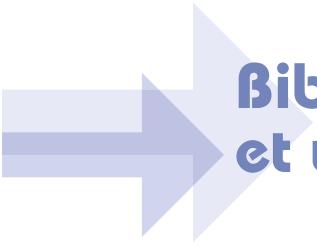
POE : préparation opérationnelle à l'emploi

RNCP : répertoire national des certifications professionnelles

ROME : répertoire opérationnel des métiers et des emplois

SPRO : service public régional de l'orientation

VAE : validation des acquis de l'expérience



Bibliographie et webographie

APEC, *Les Études de l'emploi cadre*, n° 2015-02, janvier 2015.

BABINET, Gilles, *L'Ère numérique, un nouvel âge de l'humanité*, Le Passeur, 2014.

BARABEL, Michel & MEIER, Olivier, *Réussir sa démarche de VAE*, Dunod, 2014.

BEAUVOIS, Catherine, «La formation des demandeurs d'emploi, enjeu de la réforme de la formation professionnelle?», *Droit social*, n° 12, décembre 2014.

BOURSIER, Sylvie, *L'Orientation éducative des adultes*, Entente, 1989.

BOURSIER, Sylvie & LANGLOIS, Jean-Marie, *L'Orientation a-t-elle un sens?* Entente, 1993.

BRYNJOLFSSON, Erik & McAFFEE, Andrew, *The Second Machine Age*, W. W. Norton & Company, 2014.

CNEFOP, «Propositions de priorités nationales de formation liées à la transition écologique», février 2015. Disponible sur : www.cnefop.gouv.fr.

CNEFOP, *Rapport SPRO, des ressources à partager*, avril 2015. Disponible sur : <http://www.cnefop.gouv.fr>.

Conseil économique et social, *Innovations technologiques et performance industrielle globale : l'exemple de l'impression 3D*, mars 2015.

COPANEF, *Rapport de préconisations concernant les évolutions du bilan de compétences*, avril 2015. Consulté en mai 2015 et disponible sur <http://www.fpspp.org>.

COQUELLE, Claude. *Attention projet*. Formation et Emploi n° 45, 1994.

ERHEL, Corinne & DE LA RAUDIERE, Laure, Rapport d'information enrégistré à la présidence de l'Assemblée Nationale le 14 mai 2014.

FPSPP, *L'impact du Congé individuel de formation*. 2012, consulté en décembre 2014. Disponible sur www.fpspp.org.

FRANCE STRATÉGIE-DARES. *Les métiers en 2022*, juillet 2014.

FRANCE STRATÉGIE. Note d'analyse, janvier 2015, n° 22.

GOSIAUX, Sébastien & POMMIER, Patrick, *La Formation des adultes*, octobre 2013. Disponible sur <http://www.insee.fr>.

INSEE, «Évolution de l'espérance de vie à divers âges», consulté en mai 2015. Disponible sur <http://www.insee.fr>.

KELLY, Kevin. Consulté en mai 2015. Disponible sur : <http://www.wired.com/2012/12/ff-robots-will-take-our-jobs>.

KOCK, Billy, *Le DIF, pourquoi n'a-t-il jamais trouvé sa place ?*, Centre Inffo Focus, n° 840, septembre 2013.

LANEY, Doug, Consulté en mai 2015. Disponible sur : blogs.gartner.com/doug-laney.

LEAUTE, Mireille, *Le terrorisme du projet*, Éducation Permanente n° 109/110, 1992.

MAULEON, Fabrice, BOURET, Julien & HOARAU, Jérôme, *Le Réflexe Soft Skills*, Dunod, 2014.

MEDEF, *Réforme de la formation professionnelle. Compétitivité, mobilité, employabilité*, Medef social, mars 2015.

MEIRIEU, Philippe, *Être orienté ou s'orienter : l'orientation professionnelle, un enjeu éducatif et démocratique*, consulté en février 2015. Disponible sur : <http://www.cafepedagogique.net>.

MORRIS, Ian, *Pourquoi l'Occident domine le monde... pour l'instant*, L'Arche, 2011.

MUIR, Clive, *Learning Soft Skills at work*, 2004, consulté en mai 2015. Disponible sur : <http://eric.ed.gov/?id=EJ798360>.

NOISEUX, Gilles, PELLETIER, Denis & BUJOLD, Raymonde, *Pour une approche éducative en orientation*, Gaëtan Morin, 1984.

PAUCOT, Anne-Caroline, *Dico des métiers de demain*, consulté en mai 2015. Disponible sur : www.metierdemain.com, www.dicodufutur.org

RIFKIN, Jérémie, *La Nouvelle société du capital zéro, Les liens qui libèrent*, 2014.

RODARI, Gianni, *La Grammaire de l'imagination*, Rue du Monde, 1997.

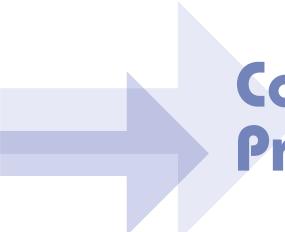
STRAUMMAN, Éric, «Avis budgétaire sur le PLF 2014», *Mission Économie*, tome VI «Tourisme», 2013.

ARTHUR, Charles, «Wearables : one-third of consumers abandoning devices», *The Guardian*, 1^{er} avril 2014.

TISSIOUI, Mohamed, *Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soins. Management & Avenir* 3, n° 17, 2008.

UNESCO (sous la direction de Jacques Delors), *Éducation : un trésor est caché dedans*, 1999.

WILLEMS, Jean-Pierre, *Compte personnel de formation : et si on faisait en sorte que cela fonctionne?*, consulté en mars 2015. Disponible sur : <http://willemconsultants.hautetfort.com>.



Collection Efficacité Professionnelle

- Barabel M., Meier O., *Réussir sa démarche de VAE*, 4^e édition, 2014
- Bernard, M., *Cultiver la sérénité au travail*, 2015
- Challamel B., *Multipliez vos idées*, 2^e édition, 2013
- Cordeil Le Millin I., *La Prise de notes efficaces*, 2^e édition, 2012
- Deladrière et al., *Organisez vos idées*, 3^e édition, 2014
- Delengaigne X, Garcia L., *Boostez votre créativité avec le Mind Mapping*, 2013
- Fayet M., Commeignes J.-D., *Faites une synthèse*, 2012
- Fayet M., Commeignes J.-D., *Rédiger des rapports efficaces*, 5^e édition, 2015
- Fayet M., Commeignes J.-D., *12 méthodes de communication*, 2013
- Gauthier P., Sabatier J.-M., *La force du mental*, 2013
- Géraud D., Joubert J.-J., *Réussir son projet d'évolution professionnelle*, 2015
- Gillet M., De Maillard T., *Animer une séance de créativité*, 2012
- Kalfon J. *Animez vos réunions*, 2^e édition, 2015
- Le Bihan et al., *Organisez vos formations avec le Mind Mapping*, 2012
- Monfret A. L., *Comment ne pas faire perdre la face à un Chinois*, 2^e édition, 2015
- Mongin P., Delengaigne X, Garcia L., *Organisez vos notes avec le Mind Mapping*, 2011
- Mongin, P., Garcia L., *Organisez vos projets avec le Mind Mapping*, 2^e édition, 2014
- Mongin P., *Managez avec le concept mapping*, 2014
- Mongin P., Tognini F., *Petit manuel d'intelligence économique*, 2^e édition, 2015
- Myers, B. , *Tests pour cadres-nombres*, 2^e édition, 2013
- Myers B., *Tests psychotechniques-logique*, 2^e édition, 2014
- Pholsenna V., *Vente : votre nouvelle compétence*, 2014
- Thibaudeau S., Fayet M., *Ecrire en anglais professionnel*, 2014
- Thomas L., *Réenchez votre job !*, 2014
- Toulon B., *Oui, vous avez du charisme !*, 2015