

Table des matières

Préface	3
Introduction	9

Première partie – Les actions essentielles à mettre en œuvre

Conseil 1. Expliquer la réforme 2018-2022 en interne	12
1. La réforme est centrée sur le projet professionnel du salarié	13
2. Le salarié dispose d'un « pouvoir d'achat direct » en formation	14
3. De nombreux accompagnements et dispositifs soutiennent le salarié	15
4. L'entreprise fait face à de nombreuses obligations et risques	16
5. Le plan de formation est un investissement à justifier	17
6. L'alternance devient plus claire et opérationnelle	18
7. La définition de l'action de formation change	19
8. Les métiers se digitalisent autant que la formation	20
9. L'État reprend la main dans tous les domaines de la formation	21
10. Les financements externes se font plus rares	22
11. La qualité de la formation doit être améliorée	23
12. Les contributions obligatoires changent en 2019	24
Conseil 2. Comprendre le système de la formation	25
1. La performance des entreprises	25
2. Le projet professionnel des salariés	25
Conseil 3. Connaître les acteurs de la formation	28
1. La gouvernance de la formation professionnelle	29
2. La collecte des fonds de la formation professionnelle	32
3. La loi	33
4. Les décrets	33
5. Les financeurs de la formation professionnelle	33
6. L'orientation	35
7. La formation	35
8. Les certificateurs	36
9. Le contrôle	39
10. Le consommateur	40
11. Conclusion	40
Conseil 4. Connaître les nouvelles contributions	41
Conseil 5. Déterminer une politique de compte personnel de formation (CPF)	43
1. Une politique de CPF au plus vite dans l'entreprise	44
2. Conclusion	46
Conseil 6. Utiliser les services du conseil en évolution professionnelle (CEP)	47
1. La vocation du conseil en évolution professionnelle	48
2. Les opérateurs du conseil en évolution professionnelle	48
3. Les principes du conseil en évolution professionnelle	49
4. Conseils pour mieux profiter des services du CEP	50
Conseil 7. Animer un observatoire des accords	53
Conseil 8. Éviter les risques de l'article L. 6321-1	55
1. Que recouvre l'adaptation ?	56
2. Que recouvre l'employabilité ?	56
3. Le socle commun de compétences	56
Conseil 9. Anticiper le bilan de parcours à six ans	58
1. Questions en suspens	59
2. Conseils pratiques	59

Conseil 10. Connaître les financements régionaux	61
1. Le conseil régional	61
2. La Direccte	63
Conseil 11. Utiliser tous les financements externes	65
1. État des lieux des financements actuels	66
2. Quels financements à l’horizon 2019 et 2020 ?	69
Conseil 12. Éviter les principaux risques en formation	70
1. Les risques liés à l’adaptation au poste	70
2. Les risques liés à l’employabilité des salariés	71
3. Les risques liés au bilan de parcours à six ans	71
4. Les risques liés aux demandes d’absence pour jury	72
5. Les risques liés aux demandes d’absence pour CIF (2018)	73
6. Les risques liés à l’absence de formation	73
7. Les risques liés aux cas d’absence des salariés en formation	74
8. Les délits d’entrave autour du plan de formation	74
Conseil 13. Négocier avec son opérateur de compétences	75
Conseil 14. Savoir rédiger un règlement formation	76
1. Les rubriques du règlement de formation	76
2. Document pratique	77
Conseil 15. Connaître les meilleurs sites pour le responsable de formation	79
Conseil 16. Développer l’alternance	81
1. L’alternance avant la réforme	81
2. L’intrusion des entreprises	82
3. La confusion	82
4. La réforme	83
5. Les faiblesses subsistent	83
6. Promouvoir l’alternance dans l’entreprise	84
7. Conclusion	84
Conseil 17. Animer des classes virtuelles	85
1. Les points forts de la classe virtuelle	85
2. Choisir le bon outil	86
3. Communiquer en amont de la formation	86
4. Fixer une règle du jeu claire	86
5. Placer des quiz et des sondages	87
6. Encourager le <i>chat</i> privé	87
7. Utiliser le vocatif en permanence	87
8. Reformuler les questions et les réponses	88
9. Soigner la pédagogie du « <i>zapping</i> »	88
10. Laisser la main aux participants	88
11. Réaliser obligatoirement une synthèse	89
12. Féliciter et remercier chacun pour sa participation	89
Conseil 18. Promouvoir un catalogue de MOOC	90
1. Les principes du MOOC	90
2. Le modèle économique du MOOC	90
3. La qualité du MOOC	91
4. L’intérêt des MOOC pour l’entreprise	91
5. Les domaines couverts par les MOOC	91
6. Les thématiques couvertes par les MOOC	92
7. Comment proposer un catalogue de MOOC à ses salariés ?	94
8. Quel avenir pour le MOOC ?	94
Conseil 19. Limiter l’absentéisme en formation	95
1. Communiquer sur le risque pour les salariés	95
2. Communiquer sur le risque pour l’entreprise	96
3. Facturer le coût au service	96

4. Impliquer les managers dans le retour de formation	96
5. Inscrire la règle dans le règlement de formation	96
6. Inscrire les désistements dans l'entretien annuel d'évaluation	96
7. Instituer des notes dans le portail formation	97
8. <i>Marketer</i> les stages de formation pour les rendre plus attractifs	97
9. Permettre le désistement seulement par le N + 1	98
10. Réduire le temps entre l'acceptation de la demande et le stage	98
11. Varier les modalités pédagogiques	98
12. Exercer une relance à J - 1 par SMS	98
Conseil 20. Acheter des prestations de formation	99
1. Le moins cher n'est pas obligatoirement la meilleure affaire	99
2. État des lieux préalable	99
3. Achat de prestation, achat de formation	104
4. Transférer l'achat	106

Deuxième partie – Les transformations de long terme à prévoir

Conseil 21. Veiller sur les réseaux sociaux	108
1. Méthode de veille avec Twitter	108
2. Abonnez-vous à un maximum d'institutions importantes dans la formation	109
3. Une fois par semaine, effectuez une recherche	110
4. Retweetez (partagez en un seul clic)	110
Conseil 22. Justifier le ROI de chaque action de formation	111
1. Les indicateurs stratégiques	111
2. Les indicateurs financiers	115
3. Les indicateurs sociaux	116
4. Les indicateurs opérationnels	118
Conseil 23. Former des formateurs internes	120
1. Inclure une clause « formation » dans les contrats de travail	121
2. Créer un club des experts de l'entreprise	121
3. Animer ce club des experts	121
Conseil 24. Recruter <i>via</i> Pôle Emploi	122
1. Embauche d'un apprenti pour les TPE de moins de 11 salariés	122
2. Les emplois francs	122
3. Aide à l'embauche d'un demandeur d'emploi de 26 ans et plus en contrat de professionnalisation	123
4. Aides à la formation	123
Conseil 25. Mettre en place le <i>Balanced Score Card</i>	125
1. Comment se présente le <i>Balanced Score Card</i> ?	127
2. Comment mettre en place le <i>Balanced Score Card</i> ?	127
3. Conclusion	128
Conseil 26. Optimiser le bilan de compétences	129
Conseil 27. Construire des parcours métier	131
1. Bâtir des prospectiels métier	131
2. Commencer le catalogue des savoirs fondamentaux	132
3. Recenser les savoirs culturels du métier	134
4. Finaliser des parcours métier avec la DRH et les opérationnels experts	134
5. Intégrer ces parcours métier dans un plan de formation descendant (obligatoire)	134
6. Former les managers à la gestion des parcours	135
7. Positionner tous les collaborateurs d'un même métier	135
Conseil 28. Maîtriser l'entretien professionnel	136
1. Obligations de l'entretien professionnel	136
2. La communication sur l'entretien professionnel	136

3. Les étapes de l'entretien professionnel	137
4. Le déroulement de l'entretien professionnel en face-à-face	137
5. Le traitement des recueils de ces entretiens	138
6. Qu'est-ce qu'un projet professionnel ?	138
7. Utiliser les services du conseil en évolution professionnelle	138
8. Posture de l'intervieweur	139
9. Sous-traiter ou déplacer un entretien professionnel	139
Conseil 29. Pratiquer l'évaluation à chaud	140
1. Évaluation de la représentation	140
2. Évaluation partielle en cours de stage	145
3. Évaluation des acquis en fin de stage	146
4. Évaluation de la formation en fin de stage	147
Conseil 30. Recruter sans discriminer	148
1. Former toutes les personnes concernées	148
2. Éviter les mentions discriminantes dans les annonces	148
3. Identifier les risques de discrimination pendant le tri	149
4. Constituer une base de lettres de réponse aux candidatures	149
5. Former aux précautions orales à prendre au téléphone	149
6. Vérifier périodiquement les statistiques de recrutements	150
7. Former à l'éthique du recrutement	150
Conseil 31. Connaître le CléA	151
1. Le socle de connaissances et de compétences professionnelles est global et générique	151
2. Référentiel	151
Conseil 32. Pratiquer le vocabulaire des compétences	157
1. Les termes de la compétence	157
2. Les clés de l'aptitude	159
Conseil 33. Redécouvrir les pédagogies classiques	162
1. Modalités didactiques individuelles	163
2. Modalités participatives individuelles	164
3. Modalités didactiques collectives	165
4. Modalités participatives collectives	166
5. Classement pédao-juridique et financier des 42 modalités	167
Conseil 34. Établir un cahier des charges formation	169
1. Définition des objectifs opérationnels de la formation	169
2. Éléments de décision	171
Conseil 35. Prendre sa fonction de responsable de formation	174
1. Connaître les informations et chiffres clés du service formation	175
2. Évaluer si le service formation est un centre de coûts ou de profit	176
3. Les risques et contraintes sont-ils couverts ?	177
4. Donner du sens au plan de formation	178
Conseil 36. Établir un audit du service formation	182
Conseil 37. Développer son carnet d'adresses	188
1. Le directeur général adjoint chargé de la formation professionnelle et de l'apprentissage au sein du conseil régional	188
2. Le directeur régional de l'AFPA	188
3. Le conseiller Cap Emploi	189
4. Le directeur de l'agence Pôle Emploi	189
5. Le directeur de votre agence APEC	189
6. Le responsable du GRETA	189
7. Un responsable à la Direccte	189
Conseil 38. Comprendre la logique des aptitudes	190
1. Évaluation des aptitudes individuelles	191
2. Chacun a un talent, mais des limites	191

3. Analyse des aptitudes d'un métier	192
4. Le profil type permettant à une personne d'être la plus polyvalente	192
5. Conclusion	193
Conseil 39. Tester les 18 alternatives digitales en formation.	194
1. <i>Web class</i>	195
2. MOOC	196
3. Webinaire	197
4. <i>Serious game</i>	198
5. <i>Rapid learning</i>	199
6. <i>Mobile learning</i>	199
7. <i>E-learning</i>	200
8. COOC	200
9. <i>Social learning</i>	201
10. Tutoriels	201
11. Capsules	201
12. SPOC	202
13. Twittagogie	202
14. Réalité augmentée	202
15. Réalité virtuelle	202
16. <i>Vox learning</i>	203
17. Intelligence artificielle	203
18. <i>Blockchain</i>	203
19. Comment opter pour telle ou telle alternative digitale suivant la problématique d'apprentissage à résoudre ?	204
Conseil 40. Anticiper les 10 compétences du futur proche	206
1. Quelques illustrations de ces 10 compétences	207
2. Quel rôle pour le responsable de formation en 2018 ?	210
Conseil 41. Pratiquer le <i>storytelling</i> en formation	211
1. Comprendre le <i>storytelling</i>	211
2. La formation est un moment direct de production	211
3. Tous les métiers vont changer	212
4. Le manager est l'organisateur de l'expérience	212
5. Chacun est responsable de son avenir	212
6. Le service formation fait partie des opérationnels	212
Conseil 42. S'appuyer sur un SIRH pertinent	213
1. Quelles peuvent être les fonctions du SIRH Formation ?	213
2. S'orienter vers le mode SaaS : une tendance de fond	214
3. Avantages du mode SaaS pour le SIRH Formation	214
4. Le mode licence : encore le choix de 10 % des utilisateurs	215
5. Les services attendus d'un éditeur de solutions SIRH Formation	215
6. Caractéristiques essentielles d'un progiciel « Formation »	215
7. Caractéristiques essentielles d'un progiciel « Effectifs »	216
8. Caractéristiques essentielles d'un progiciel « Entretiens »	216
9. Caractéristiques essentielles d'un progiciel « GPEC »	216
10. Caractéristiques essentielles d'un progiciel « Recrutement »	217
11. Caractéristiques essentielles d'un progiciel « Rémunération »	217
12. Conclusion	217
Conseil 43. Découvrir la prospective des métiers	218
1. Un plan pour mettre en place la prospective des métiers	219
2. Un prospectiel pour certains de vos métiers	221
Conseil 44. Écouter le salarié client de la formation	222
1. Qu'est-ce que l'UX design ?	222
2. L'UX design en formation professionnelle	223
Conclusion	225
Glossaire des sigles	226