

## Compte rendu - Atelier n°3 - Formation et orientation

**Animation** : Nathalie Pujo - membre CNNum (excusée) ; Judith Herzog - rapporteur

**Participants** : Georges STRUTYNSKI - Conseil départemental de Côte d'Or ; Claire-Lise AGNIEREY - Syndicat Force ouvrière, France Télévisions ; Francis JACQUES, institut de l'économie, evacore.com ; Anne-Léone CAMPANELLA - Direction du programme digital - Pôle emploi ; Isabelle JULLIAN AVEROUS - Chargée de projet Emploi Store ; Amélie HALLOUCHE - MMC ; Albert RITZENTHALER - Secrétaire confédéral de la CFDT, membre du CESE - section éducation ; Giuseppe Longo, CNRS ; Eric MEUNIER - E2C Vienne et Deux-Sèvres ; Léa Douhard - Cri ; Jean Luc MAST - Ybrik productions ; Daniel PERRON - Office national des forêts ; Jean-Michel TRUFFAT - UNSA ; Daniel POTTIER - CGPME ; Catherine SERGENT - CCI Paris IDF, division enseignement supérieur ; Michel MARCHAND - HQS

### *N'hésitez pas à signaler des participants manquants*

#### **1er tour de table : que signifie être employable dans une société numérisée, à la fois dans et hors de l'entreprise ?**

- Il faut distinguer le numérique pris en tant que secteur et le numérique en tant que mouvement de transformation qui touche profondément toutes les entreprises. Dans le second cas se pose un enjeu de formation à la fois sur le plan des **outils** et en termes de **compétences transverses** pour les salariés dont les métiers sont transformés, cela doit être **anticipé**.
- **Mobiliser les outils du syndicalisme au service d'une GPEC de long terme:** au niveau des branches et des territoires.
  - **Piste** : s'appuyer par exemple sur les plans d'investissements et plans d'embauche qui sont des sources utiles d'informations sur les priorités et la politique des entreprises. *Le secteur agroalimentaire est un exemple en ce sens.*
    - ◆ **Modulo** : la capacité de planification à 3-5 ans dépend naturellement du type d'entreprise concernée et la notion d'engagement de long terme peut faire peur aux entreprises.
- **Travailler à une meilleure valorisation et reconnaissance de la formation interne à l'entreprise**  
Une étude du Conseil national de la formation professionnelle a mis en évidence la non prise en compte des formations assurées de manière informelle. C'est en particulier le cas pour les entreprises hyper spécialisées ayant du mettre en place leur propre dispositif de formation.

#### Difficultés à surmonter :

- **l'argument du manque de temps et de moyens pour les petites structures**
- **bien souvent, les compétences auxquelles on doit former n'existent pas dans l'entreprise** (ex: médiation, compétences technologiques). L'absence d'appropriation de l'outil numérique au niveau du middle management peut expliquer un certain nombre de blocages et de craintes observées en "bout de chaîne".

#### pistes :

- L'implémentation des politiques de formation doit être accompagnée de boucles d'observation /rétroaction pour détecter ces problèmes.
- **Piste** : les branches et les interprofessionnalités ont un rôle à jouer pour organiser les besoins en formations, *a fortiori lorsque le numérique amène des compétences transversales.* >> **Pour s'inspirer** : *l'exemple du Canada, où il est totalement admis que la formation doit être assurée en interne par l'entreprise et peut déboucher sur des certifications aux termes d'une expérience dans l'entreprise*
- **Opportunité** : l'outil numérique permet de garder une trace des savoirs accumulés et de les mettre à jour. Cet attribut peut être exploité plus largement que le *knowledge management*

pratiqué en interne aux entreprises les métiers tertiaires, par ex. pour la visibilité, la transmission et la mise à jour des savoirs et savoirs-faires des métiers TPE/PME en transformation.

- **Instaurer davantage de passerelles entre formation continue et formation initiale**

Difficultés :

- la sélectivité à l'entrée des filières de formation reste liée aux résultats
- les employeurs, les parents d'élèves et les étudiants eux mêmes restent très attachés à la marque de l'école liée à leur diplôme.

→ **Piste :** s'inspirer des démarches de certaines universités américaines (ex: Berkeley) où les formations sont d'emblée conçues comme évolutives : les étudiants ont dès lors un droit au retour en formation sur des modules de mise à jour des savoirs et compétences acquis. Une démarche similaire est développée par HEC, où les diplômés ont une date de péremption propre

**2/ Orientation professionnelle : pour être en position de maîtrise de son parcours, il faut être capable de se projeter.**

- **Cela ne peut se faire sur le registre de l'angoisse.** Or, le numérique - en tant qu'évolution rapide et permanente - joue sa part sur la difficulté à anticiper. Chez les jeunes il existe notamment une peur de se tromper de voie et de ne plus pouvoir y remédier.

→ **Piste :** ne pas donner uniquement à voir les seuls métiers 100% numériques en termes de débouchés

- **S'appropriier le changement suppose d'être en capacité de développer son parcours professionnel sur deux niveaux :** se former pour évoluer vis à vis des exigences de son travail actuel mais aussi se ménager des points de fuite pour la suite, dans le cadre de son propre métier ou dans un autre. Il faut questionner le centre de gravité de cette responsabilité.

→ **Piste :** se fixer pour objectif de consacrer 10% du temps de travail à la formation

- **De ce point de vue, l'enjeu numérique ne se situe pas uniquement sur l'assimilation de compétences d'usage, il porte aussi sur les marges laissées au développement de soi au sein même du poste et du travail demandé.** Or, on observe des formes d'implémentation du numérique qui viennent reconfigurer les marges de manoeuvres laissées aux individus dans leurs métiers (ex: morcellement de tâches, paramétrage ou diminution des interactions relationnelles). Les risques psychosociaux sont notamment accrus lorsque le changement réduit le spectre des fonctions occupées chez des personnes habituées à maîtriser une chaîne de tâches diversifiées. *L'exemple de France Télévisions : tous les métiers sont impactés. Une difficulté s'est posée au niveau de la perte de sens du travail effectué, concomitamment à la dématérialisation de certaines tâches et processus.*

→ **Piste :** Se doter de modèles de gouvernance d'entreprise plus collaboratif et horizontaux, laissant davantage de marges d'autonomie aux salariés. Dans ce cadre le management doit évoluer et se tourner vers la mission de développement des capacités.

*Pour s'inspirer : chez Deloitte, les entretiens annuels ont été remplacés par des évaluations entre pairs effectués au sortir de projets collaboratifs.*

Points d'attention :

- les changements abrupts vers des modes de gouvernance plus informels peuvent susciter une perte de repère et être vécus comme des diktats.
- la dimension collaborative est centrale pour l'apprentissage mais elle ne peut fonctionner dans le contexte numérique que si l'outil est proposé pour une réappropriation, plutôt qu'uniquement pour le remplacement d'une tâche.
- En parallèle, le statut de l'erreur doit être revisité dans l'environnement éducatif (outils et culture) de la formation continue hors et dans l'entreprise.

Pour s'inspirer : dans les systèmes Rhénan et Anglo-saxons, l'erreur est reconnue comme vecteur d'apprentissage.

- **Cela suppose aussi de savoir apprendre à apprendre.** Or, cela ne va pas de soi, les capacités déductives - par exemple pour l'identification de compétences à développer ou d'opportunités d'orientation professionnelle - peuvent dépendre de multiples facteurs (capital social, type de formation initiale, etc.). Les individus, *a fortiori* les moins qualifiés - n'accèdent qu'inégalement à cette posture de recul sur leur propre bagage professionnel. *Ex: une partie des personnes reçues aux cursus des écoles de la 2ème chance ne sont pas à même d'appliquer des raisonnements [piagétien](#) (déduction).* La difficulté peut être renforcée lorsque les entreprises employeuses ont elles mêmes ont une prévisibilité plus limitée de leur stratégie.

→ **Piste** : fournir aux personnes davantage d'outils de raisonnement pour le développement des capacités réflexives sur leur bagage professionnel. Pour cela le numérique peut être mobilisé la mise en place du Compte personnel d'activité peut être exploitée en ce sens.

Points d'attention :

- L'avantage d'une interaction seul face à l'écran permet de s'abstraire des biais relationnels. En revanche un accompagnement doit rester possible car la barrière de l'équipement et de l'usage numérique reste un enjeu. (*Ex: les clients des MOCCs sont en général issus du supérieur.*)
- La validation des acquis sur ce mode ne doit pas conduire à croire qu'il est possible d'objectiver totalement les compétences humaines.

Pour s'inspirer :

- ◆ *les outils d'auto-diagnostic et bilan de compétence fournis par les grandes écoles à leurs anciens élèves.*
- ◆ *aux US : les logiciels mis en place pour les politiques de réinsertion professionnelle des vétérans de guerre fonctionnent en logique inversée en aidant le recruteur à déterminer les compétences disponibles.*

### Discussion sur le rôle de l'outil numérique

Dans l'absolu : ce que les sciences mathématiques et informatiques nous apprennent :

- La mesure physique se situe toujours dans le domaine du "presque", elle est forcément imprécise c'est l'origine de l'aléatoire. **La machine elle ne présente pas cet aléatoire.** *Les bases de données sont dites "discrètes", c.à.d. sans l'approximation du secteur physique.* *Ex: une balle qui roule sur un écran diffère beaucoup de la même balle roulante dans le réel, il n'y a pas de sens physique chez la machine.* De même, la machine itère à l'identique (en l'absence d'aléatoire) c'est à la fois sa force et sa limite.
  - *S'il est bien sûr possible d'essayer de rapprocher la machine du cerveau en introduisant de l'aléatoire dans la machine, il reste crucial de maintenir, un recul critique sur le sens de ce qui est appris, en complément de l'utilisation de ces outils. Cela doit par exemple être pris en compte dans l'utilisation du big data en matière de recrutement.*
- Les réseaux sont une opportunité révolutionnaire : on met la mémoire de l'humanité à la disposition de l'humanité. Cependant, cette profusion **ne doit pas conduire à être forcé à la moyenne**, ce qui serait une *exemple : le phénomène de mise en avant des auteurs du plus grand nombre de publications scientifiques ou les plus cités (dans le référencement ou les critères d'avancement) peut avoir des effets incitatifs négatifs comme aboutir à rendre moins visible des travaux innovants ou courants minoritaires.*
  - *Le design des outils numériques utilisés doit être conçu pour permettre une prise en compte de la pluralité. (ex: plateformes numériques d'approche "herméneutique" où il est possible de commenter et d'amender ce qui est dit).*

### **3/ formation des indépendants et des profils hybrides ?**

- Il s'agit d'un travail en cours : droits attachés à la personne au sein du CPA. Nécessité de suivre avec attention les premiers enseignements du CPA et se saisir des possibilités d'amendements.
  - Possibilité de traiter le sujet des prestataires individuel des plateforme de l'économie collaborative en interbranches
    - Le conseil en évolution en personnel devrait se muscler, élargir son champ d'intervention et se mettre en réseau
    - Point d'attention : la logique "chèque vacances" sans accompagnement ni service prescripteur ne peut fonctionner
      - Pistes :
        - la labellisation
        - la VAE et la Certification de qualification professionnelles, utilisable sur le mode interbranches pour les compétences numériques transverses
      - *S'inspirer : Wax science -(sur la représentativité homme-femme) <http://wax-science.fr/biais-de-genre-dans-la-recherche-et-linnovation/>*
  - *En Côte d'Or, une double inquiétude : dans un contexte rural, le numérique n'est pas expérimenté au quotidien par les habitants, cela se répercute chez une population d'artisans auprès desquels il est encore plus nécessaire de faire découvrir l'utilité des outils numériques dans leurs professions.*
-