

LIVRE BLANC 2023

T



LES RENCONTRES  
MANQUÉES DE LA  
FORMATION  
PROFESSIONNELLE

*Plus de 17 milliards d'euros, c'est ce que pèse aujourd'hui la formation professionnelle en France.*<sup>1</sup>



Si l'on sait qui paie, les entreprises, qui versent entre 0,55% et 1% de leur masse salariale aux organismes collecteurs, on sait moins qui en profite, et surtout, qui sont les exclus de la formation professionnelle. Loin de vouloir être exhaustif, et encore moins remettre en cause ce qui fonctionne, ce Livre blanc révèle, à travers des témoignages et des situations clés, quelques « trous dans la raquette » de la formation professionnelle. Il présente des pistes concrètes d'amélioration pour que la formation embarque le plus grand nombre, pour qu'elle fasse revenir à elle et fasse apprendre pour que cette manne financière et les bienfaits de la formation profitent à tous ceux qui en ont besoin.

Car, en dépit des avancées concrètes de la Loi Avenir 2017<sup>2</sup> qui a contribué à faciliter l'accès à la formation, de nombreux salariés ou personnes en situation d'exclusion professionnelle ne bénéficient pas encore des apports qui pourraient leur permettre de booster leur carrière ou de se remettre en situation d'emploi. Nous avons regroupé ces « exclus de la formation » autour de six thèmes, qui sont le résultat d'une réponse pragmatique suscitée par l'écoute de nos clients, et notre ambition d'œuvrer (modestement mais résolument) au service de cet enjeu de société majeur.

Les pistes d'action sont également le fruit de cette approche, de l'expertise du marché acquise par Tootak et Learn Assembly et des retours d'expériences de cadres de la formation que nous avons interrogés. Certains de nos clients travaillent déjà sur ces pistes, d'autres sont à la recherche de solutions, d'idées ; nous espérons contribuer à nourrir leur réflexion.

Et comme la spécialité de Tootak réside dans la transmission des hard et soft skills par le Podcast learning, nous enrichissons votre lecture d'un podcast de synthèse, un Docurama qui donne la voix aux contributrices et contributeurs à notre Livre blanc que vous retrouverez sous forme d'interview tout au long du podcast aussi. Nous les en remercions chaleureusement.



**PODCAST : FOCUS SUR LE E-LEARNING**

---

1. [Documents | Cour des comptes \(ccomptes.fr\)](#)  
2. <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000037367660/>

# S O M M A I R E

---

<i>Avant-propos</i> .....	p2
<i>Quand le réglementaire anesthésie la formation</i> .....	p4
<i>Les désenchantés du e-learning</i> .....	p9
<i>Les éloignés de l'emploi</i> .....	p16
<i>Les travailleurs nomades</i> .....	p23
<i>TPE/PME les grands absents de la formation</i> .....	p28
<i>Les nouveaux ouvriers</i> .....	p31
<i>À propos de nous</i> .....	p36



/1

QUAND LE  
RÉGLEMENTAIRE  
ANESTHÉSIE LA  
FORMATION



## QUAND LE RÉGLEMENTAIRE ANESTHÉSIE LA FORMATION

—

A

l'une des difficultés de recrutement et de fidélisation dans certains secteurs, cette question nous semble être des plus critiques et complexes à traiter.

Depuis une vingtaine d'années, on observe une inflation exponentielle des formations obligatoires liées à des sujets d'actualité ou de société : amélioration des conditions de travail, santé et sécurité au travail, RSE, lutte contre le travail des enfants, lutte anti-corruption (Loi Sapin II) etc... Ces textes réglementaires, qui font grossir les catalogues de formation jusqu'à l'obésité, découlent de textes adoptés par des organisations internationales (ONU), de transpositions de directives européennes ou tout simplement de lois votées par l'Assemblée Nationale. L'objectif est de faire comprendre aux salariés pourquoi l'on ambitionne de vivre dans une société qui combat la corruption, qui se bat pour l'inclusion, pour la préservation de la biodiversité ou pour le bien-être au travail. En créant cette obligation de formation, on espère donc former tout le monde et, in fine, faire changer les comportements et améliorer la société dans laquelle nous vivons. Vœu pieux.

Certaines de ces formations sont de surcroît assorties d'un nombre d'heures obligatoires : par exemple, dans le monde de la banque-assurance, la DDA<sup>3</sup> (Directive pour la Distribution d'Assurances) qui vise à renforcer le devoir de conseil des assureurs afin d'éviter que n'importe qui ne vende n'importe quel produit financier, a été mise en place en 2016. Il s'agit d'une directive sensée et ambitieuse... Si ambitieuse, qu'elle impose de reformer chaque année, chaque collaborateur, sur une durée de 15 heures, avec des thématiques imposées par le régulateur, des thématiques qui se répètent d'année en année car la réglementation évolue peu.

Dans cette société d'assurance contactée par Tootak, dont le responsable formation préfère conserver l'anonymat, un collaborateur reconnu particulièrement brillant par son manager a bouclé son parcours de formation en 4 heures. La direction de la conformité a retoqué son dossier et lui impose 11 heures de formation complémentaires.

---

3. <https://www.legifrance.gouv.fr/iorf/id/JORFTEXT000036915336/>

## QUAND LE RÉGLEMENTAIRE ANESTHÉSIE LA FORMATION

---

Autre anecdote révélatrice vécue cette fois par nos équipes, sollicitées pour réinventer un parcours LCB-FT (lutte anti-blanchiment). Nous rendons une proposition qui mêle différents supports et modes de narration (adaptative learning, QCM et podcast learning), différents formats, plusieurs profils cibles avec différents niveaux de maîtrise... Les responsables formation de l'entreprise sont emballés, mais le projet n'aboutira pas, la direction de la conformité jugeant l'existant satisfaisant, et tant pis pour les apprenants qui auraient pu bénéficier de parcours de formation bien plus efficaces et attrayants.

Ces deux exemples montrent bien que, face à des cadrages normatifs parfois dénués de sens, les entreprises vont le plus souvent s'employer à empiler les formations obligatoires, il s'agit souvent de modules de e-learning de qualité très variable, afin d'échapper au risque de perdre des accréditations, des normes Iso, des normes de qualité, voire un accès à certains marchés.

*« Les formations réglementaires mobilisent plus de 50% de notre plan de développement des compétences, et 55% de notre budget formation... »*

déplore Julie, chef de projet formation dans un grand établissement bancaire,

*« C'est très conséquent en termes budgétaires et en termes de temps de formation pour nos collaborateurs, à minima 25 heures de formation continue chaque année ».*



**PODCAST L'INTERVIEW :**  
*Julie, cheffe de projet formation*

## Rejet de la solitude face à l'écran

Conséquence sur le terrain, tous les salariés reçoivent chaque mois une demi-douzaine de mails de la part de différentes directions, les incitant à suivre ces parcours de formation à distance. Car il y a un enjeu de traçabilité : en cas de contrôle, l'entreprise doit pouvoir prouver qu'elle a formé ses salariés dans le respect des règles imposées, doit pouvoir fournir les datas sous peine de sanctions pour défaut de mise en conformité. Et quand le salarié ne va pas au bout de son module, il reçoit une relance automatique par mail.

Ce processus « est vécu comme une contrainte par les salariés, il provoque un phénomène de lassitude, la sensation d'avoir déjà vu le module l'année passée, et l'année d'avant... Il y en a tellement que ça tue », déplore Julie. Au final, cela donne une image désuète et rébarbative de la formation professionnelle, une sensation de gavage et engendre un sentiment de rejet global du e-learning.

## QUAND LE RÉGLEMENTAIRE ANESTHÉSIE LA FORMATION

---

Une grande part de la bande-passante de formation, plus de la moitié du budget de formation et, pour l'entreprise, cela représente également une charge importante en termes de reporting : « On rend compte au niveau de notre conformité interne, qui remonte elle-même les données au niveau du groupe, qui escalade ensuite auprès de la BCE ou un autre régulateur. Cela représente une charge de pilotage non négligeable au niveau de la formation », résume Julie. D'autant que,

*« à aucun moment, on nous demande de mesurer l'impact de toutes ces formations réglementaires ; toujours un nombre d'heures, mais jamais d'objectif pédagogique ! »*

ce qui est, pour un responsable de formation, globalement très frustrant. Une fois ce volet réglementaire respecté, il y a les indispensables formations de développement des compétences métiers (techniques de vente, formation sur les nouveaux outils etc...) qui mobilisent un tiers du temps de formation. Que reste-t-il pour le développement personnel et les soft skills ? « Dix-pour-cent... C'est très peu alors que c'est essentiel, c'est malheureusement la partie la plus négligée », déplore Julie.

À côté de ces formations de mise en conformité vis-à-vis des instances de régulation, il existe une autre forme de boulimie de formations obligatoires : les habilitations. Sans habilitation, certaines catégories de salariés n'ont pas le droit d'exercer leur métier.

### Le millefeuille des normes

Exemple typique : les CACES. Pour intervenir aux abords ou sur des installations électriques, les CACES relèvent de deux normes (NFC 18-510 et NFC 18-550<sup>4</sup>) qui détaillent plusieurs dizaines d'habilitations différentes selon le type et la nature des opérations effectuées. Pour travailler sur une nacelle de chantier, il faut avoir validé un CACES. Etc... Le bon côté des choses est que ces habilitations, aussi chronophages soient-elles, permettent au salarié de monter en compétence et, in fine, de l'inscrire dans une dynamique d'évolution professionnelle et salariale. Ce sont des formations qui vont dans le sens de l'employabilité.

Mais comme nous vivons dans un monde où le risque est considéré comme le signe de l'incompétence d'un autre, dans un monde gouverné par la peur, les avocats et juristes de tout poil, la charge de la preuve a été inversée.

---

4. <https://www.actuel-hse.fr/content/risque-electrique-des-normes-des-normes-et-encore-des-normes>

## QUAND LE RÉGLEMENTAIRE ANESTHÉSIE LA FORMATION

---

Face à l'explosion du nombre de règles et de normes, c'est à l'entreprise, en cas de contrôle ou d'accident, de prouver qu'elle s'était mise en conformité. Avec, à la clé, des enjeux financiers, des enjeux de réputation, des enjeux commerciaux. Comme pour le réglementaire,

*ces habilitations occupent toute la bande passante de la formation des collaborateurs, consomment une grande partie des budgets et occupent la majeure partie du temps des formateurs.*

À côté, il ne reste quasiment plus de place pour former les gens à autre chose, les inscrire dans des parcours de requalification professionnelle afin de gérer les fins de carrières des métiers à grande pénibilité. Plus de place non plus pour développer leurs soft skills, aujourd'hui si importants.

### *Nos pistes d'amélioration :*

**Passer d'une réglementation qui valide un nombre d'heure à une réglementation qui valide un score** (comme les formations AMF), avec une évaluation de l'objectif pédagogique.

**Développer une mesure** avec « un effet cliquet » des acquis de la formation et de l'évolution des comportements, afin de ne proposer que des contenus de développement nouveaux.

**Développer la personnalisation des parcours**, l'adaptive learning, qui réagit en temps réel à la progression et aux performances utilisateurs.

**Introduire dans les programmes obligatoires** des jalons sur l'actualité du secteur, la concurrence, les produits qui donnent de nouvelles aspérités aux programmes, afin de soutenir l'attention des apprenants.

#### **Renforcer l'ingénierie pédagogique et son innovation :**

- Contourner le biais de lassitude en variant les modes pédagogiques au sein d'un même parcours, et introduire des formations par l'action, entre paire et soigner le storytelling.
- Quand le sujet le permet, bâtir un parcours de découverte et un parcours de piqure de rappel différenciés, afin d'aller plus vite à l'essentiel ; quitte à renforcer la profondeur du questionnement final.
- Promouvoir des solutions 100% mobiles et une approche plus ludique comme le podcast learning et de l'adaptive learning.



/2

# LES DÉSENCHANTÉS DU E-LEARNING

## LES DÉSENCHANTÉS DU E-LEARNING

---

**L**a formation depuis un bureau ou sa cuisine est une merveilleuse innovation pour tous les apprenants. Cependant, certaines solutions existantes, parfois construites à la hâte en pleine crise du Covid, s'apparentent davantage au mythe de Prométhée qu'à la réponse espérée. Il faut donc séparer le bon grain de l'ivraie et se reposer les bonnes questions :

- *Quel média...*
- *Pour répondre à quels objectifs pédagogiques...*
- *Et pour quelle cible...*

Une approche basique et pragmatique, mais une revue indispensable pour une efficacité renforcée pour l'apprenant, l'entreprise et ses responsables formation. La formation à distance n'a pas attendu la création d'Internet et l'essor du numérique pour se développer : en réalité, elle existe depuis le 18<sup>ème</sup> siècle ; à l'époque, des quotidiens comme le Boston Globe proposaient des abonnements à des cours envoyés avec le journal. Il y eu ensuite les livres et, en France, la création du CNED (Centre National d'Enseignement à Distance) pendant la Seconde Guerre mondiale pour permettre aux gens de continuer à se former.

Mais, évidemment, le développement du numérique au début des années 2000 a fait littéralement exploser la croissance de la formation à distance à hauteur de +900%<sup>5</sup>, avec à la clé le mythe du « solutionnisme numérique » qui aurait répondu à tout : démocratiser la connaissance, permettre à chacun de se former quand il le veut, où il le veut...

Les années Covid et la mise en place massive du télétravail n'ont fait qu'accentuer la tendance, à tel point que,

*le marché mondial du e-learning est estimé, à l'horizon 2025, à plus de 300 milliards d'euros.*

Si 90% des entreprises développent aujourd'hui des offres de digital learning, force est de constater qu'elles sont souvent jugées décevantes. Parce que le modèle du e-learning est encore parfois calqué sur celui du présentiel : un modèle très linéaire avec de longues formations et une évaluation globale en fin de session. Ce modèle n'a pas été requestionné, repensé, pour un usage en distanciel qui ne fait pas appel aux mêmes modes de concentration et d'appropriation des savoirs. La mise en place de grands catalogues de formations, de contenus massifs, censés trouver spontanément leur public n'a pas fonctionné.

---

5. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/09/corporate-digital-learning-2015-KPMG.pdf>  
[https://constellation.uqac.ca/id/eprint/2180/1/Vie\\_p%C3%A9dagogique](https://constellation.uqac.ca/id/eprint/2180/1/Vie_p%C3%A9dagogique)  
[Recension Penser autoformation Societe aujourd'hui G Deschenes%5B1%5D.pdf](#)

## Autoformation de loisir

Un deuxième espoir bâché a été celui des mooc (Massive Open Online Course) au début des années 2010 : les universités filment les cours de leurs enseignants et mettent ces vidéos pédagogiques gratuitement en ligne, pour permettre à tout le monde de se former ; des cours du soir depuis son canapé, augmentés de vidéos, de quizz, d'activités collaboratives entre pairs, entre gens du monde entier. Et en fin de parcours, l'apprenant peut passer une certification. Un vrai progrès parce que les mooc ajoutent une dimension sociale au digital learning !

Beaucoup d'espoir, et autant de déception, mais avant tout « pour de mauvaises raisons », explique Antoine Amiel, fondateur de Learn Assembly. « La première, c'est que beaucoup de gens se sont énervés que l'on puisse se former gratuitement puisque, globalement, le modèle de nombreux acteurs de la formation était de vendre des prestations » ; la gratuité venait donc tuer la poule aux œufs d'or. Dès les premières critiques visant les mooc, les instituts de formation se sont engouffrés dans la brèche, pointant les taux d'abandon entre le début et l'aboutissement des parcours de formation (seuls 10% des apprenants allaient au bout), pour expliquer que tout cela n'était pas très sérieux. Ces mooc ont en réalité répondu à un besoin « d'autoformation de loisir », théorisée par le sociologue Joffre Dumazedier<sup>6</sup>, et qui perdure aujourd'hui, sur des plateformes souvent subventionnées par l'État dans une logique de valorisation de la recherche et de diffusion des savoirs, s'agissant de la Francophonie par exemple. Il y avait aussi, avec les mooc, un problème de forme et d'attractivité : des enseignants filmés en plan fixe, face caméra, pendant des heures, avec une image et une qualité sonore qui desservaient le fond.

## Expérience utilisateur

Le troisième niveau de déception du e-learning remonte à la création des premières plateformes de formation qui n'étaient clairement pas au niveau des attentes du consommateur, trop B2B et pas assez B2C. Avec des moteurs de recherche qui ne fonctionnent pas (quand moteur de recherche il y a), des modules introuvables, l'impossibilité de créer des playlists ou wishlists alors que ce sont des fonctions de base sur des plateformes de streaming, des fonctions de navigation surdimensionnées et donc bien trop compliquées pour l'utilisateur, pas assez intuitives, trop pull et pas assez push... Bref, des plateformes qui n'ont pas été conçues sur la base de l'expérience utilisateur et qui, in fine, provoquent perte de temps et motivation. « Autant aller sur Youtube, ça va beaucoup plus vite et on s'y retrouve beaucoup mieux », résume Laetitia, chargée de gestion de projets de formation dans une grande entreprise de transport.



**PODCAST L'INTERVIEW :**  
*Laetitia, chargée de gestion de projets de formation*

6. [https://constellation.uqac.ca/id/eprint/2180/1/Vie\\_p%C3%A9dagogique\\_-\\_Recension\\_Penser\\_autoformation\\_Societe\\_aujourd\\_hui\\_G\\_Deschenes%5B1%5D.pdf](https://constellation.uqac.ca/id/eprint/2180/1/Vie_p%C3%A9dagogique_-_Recension_Penser_autoformation_Societe_aujourd_hui_G_Deschenes%5B1%5D.pdf)

## LES DÉSENCHANTÉS DU E-LEARNING

---

Le LMS (Learning Management System) de son entreprise, qui compte plusieurs dizaines de milliers de collaborateurs, cumule de nombreux écueils. Un moteur de recherche qui ne prend pas en compte le profil des utilisateurs, leur niveau hiérarchique, leur ancienneté dans l'entreprise ou sur la fonction, ni le temps que ceux-ci veulent consacrer à une formation.

Ensuite, les formations y sont classées par thème, mais sans aucune distinction de langue (français, anglais, multilinguisme), de durée et de format (vidéo, podcast tiré d'une vidéo, webinaire...) ; ainsi,

*« si l'on prend l'exemple de la cohésion d'équipe, vous avez plus de 350 vidéos qui sont proposées, sans aucun classement »,* explique Laetitia.

Mais l'écueil le plus important réside sans doute dans l'absence totale de prescription. Pas de priorité fixée, aucun parcours de formation préconisé en fonction du profil du collaborateur, de la stratégie de l'entreprise, des enjeux annuels etc.

*« Si on n'a pas quelqu'un qui nous prend par la main et qui nous montre le chemin, ce n'est pas une plateforme informatique qui va le faire, quelle qu'elle soit »,* se désole Laetitia.

À l'image des nouveaux embauchés pour lesquels il n'y a aucun parcours de on boarding, pas de formation obligatoire : « La vidéo de présentation de l'entreprise doit dater de 1998 », déplore Laetitia. Cerise sur le gâteau : cette plateforme n'est évidemment pas responsive et encore moins utilisable en mobilité.

Résultat, le LMS de son entreprise ressemble à un gigantesque fourre-tout, une « Foirfouille de la formation » avec des milliers d'items plus ou moins bien ficelés, des centaines de vidéos par sujet, des budgets infinis consacrés à des investissements qui se révèlent peu convaincants et inefficaces en termes de montée en compétences. Un immense gâchis.

## Révolution du Digital learning

Cependant, depuis quelques années, un vent nouveau souffle sur ces LMS : « Avec des parcours plus fluides, des pages plus belles, plus simples, plus aérées », souligne Antoine Amiel de Learn Assembly. On peut à présent travailler en équipe, relier la formation à ses propres compétences déjà acquises, le formateur peut suivre à distance l'évolution des parcours d'apprentissage, il y a plus d'interfaçage entre solutions logicielles, les données collectées en temps réel peuvent être analysées plus finement... « Il y a de vraies ruptures technologiques et, dans cinq ans, on sera dans un autre monde en termes d'expérience utilisateur, on aura rattrapé le retard actuel ».

## LES DÉSENCHANTÉS DU E-LEARNING

---

*« On vit aujourd'hui pour le digital learning l'équivalent de la révolution PowerPoint des années 80 »*, résume Antoine Amiel.

Avec des technologies issues du Web, des créations de contenus plus simples, plus rapides, plus graphiques, plus innovants, de bonne qualité et faciles à produire, parfois à partir de simples applis de smartphone.

Au-delà du parcours utilisateur, un autre enjeu pointe aujourd'hui : celui de l'apport de l'intelligence artificielle générative, ChatGPT en tête, dans les parcours de digital learning, pour de la correction automatisée, mais aussi par les étudiants. Cela pose évidemment la question du rôle des formateurs, de leur capacité à développer l'esprit critique de leurs élèves et de leurs stagiaires en formation. « Cela va sans aucun doute fortement bousculer le digital learning, et l'on n'en est qu'aux prémices. *« Il y aura forcément des choses géniales et des catastrophes industrielles »*, prédit Antoine Amiel.

Avec le développement de l'IA, et ses dérivés (ChatGPT aujourd'hui invente des citations), la bataille se jouera sur la crédibilité des contenus, la socialisation, la médiation, l'échange, la discussion, le feedback. Les formateurs, les consultants, les facilitateurs, resteront essentiels. Mais ils devront batailler ferme pour défendre leur rôle.



## *Nos pistes d'amélioration :*

**Renforcer la fluidité d'usage des interfaces utilisateurs**, les rendre plus intuitives, plus conviviales, avec un parcours utilisateur calqué sur les repères des applications stars du numérique grand public...  
Quitte à devoir renoncer au mythe de la bibliothèque de tous.

**Adopter des parcours digitaux découpés en modules/épisodes courts** (de 3 à 8 minutes au maximum) où chaque item atteint un objectif pédagogique précis et explicite dans son titre.

**Proscrire les présentations PowerPoint animées** ou les conserver comme ressources additionnelles.

**Renforcer sa posture de prescription des parcours de formation adaptés aux profils des collaborateurs**, voire aux profils individuels. Ainsi, l'apprenant devient l'auteur de son propre développement et non un simple acteur passif ; c'est l'illustration du concept de l'agentivité cher aux sciences cognitives : la personne construit son parcours dans une offre personnalisée et savoure ses contenus « où il veut quand il veut ».  
A défaut, l'expérience montre qu'il déguste.

**Développer la compétence essentielle d'apprendre à apprendre**, apprendre à utiliser, apprendre à se former. Ceux qui sont le plus loin de l'utilisation du digital pour apprendre, vont s'éloigner encore plus des compétences attendues. Cela peut passer par exemple par des guides utilisateurs directement dans l'appli. Faire de chaque situation un apprentissage potentiel.

**Développer le marketing du portefeuille de formation en s'inspirant des pratiques B2C :**

- Des campagnes de « lead nurturing » pour convertir (et donc suivre) progressivement des collaborateurs distants de l'objet formation en des clients fidèles.
- Des mails personnalisés automatiques et ciblés ; considérant qu'une formation importante pour un salarié doit venir à lui, il ne doit pas à à la chercher dans une forêt de contenus.

### *Nos pistes d'amélioration :*

***Accepter que tout ne se joue pas sur le LMS de l'organisation***

*(dont certains peuvent être des freins à l'acceptation) par des mises en avant de contenus sur l'intranet, sur des affiches, mails, articles avec des QR Codes ; quitte à développer des solutions ad'hoc pour le pilotage des suivis de parcours ou la validation des acquis.*

***Adopter des solutions e-learning disponibles et adaptées pour smartphone***  
*(et pas seulement responsives).*

***Introduire dans toutes les démarches RSE***, qui est un thème attendu des collaborateurs, la dimension de formation en jouant de méthodologie innovante qui s'adapte au sujet.



/3

LES  
ÉLOIGNÉS DE  
L'EMPLOI

## LES ÉLOIGNÉS DE L'EMPLOI

Cette population est, selon nous, la plus critique, au-delà des questions de société qu'elle suscite malgré elle. Les entreprises sont et seront de plus en plus en première ligne pour la recruter, et donc la remettre en situation d'emploi, tant celles-ci manquent de bras dans certains secteurs. Avec un taux de chômage qui chute autour de 7% (30% de moins qu'en 2015), l'économie française flirte avec une phase de relatif plein emploi. En revanche, des catégories entières de population demeurent très éloignées du monde du travail, et l'on a énormément de mal à les faire recoller au peloton.



Parmi elles, les « NEET » (Neither in Employment, nor in Education or Training) : une classification pour les sans emploi, qui ne poursuivent pas d'études et ne suivent pas de formation. Ils sont totalement hors système. En 2019, ils étaient 1,5 million<sup>7</sup>, âgés de 15 à 29 ans, soit 12,9% de cette tranche d'âge. Et la statistique monte à près d'un jeune sur cinq si l'on zoome sur la tranche 25-29 ans. Des jeunes très difficiles à capter, souvent sous les radars, vivant dans des quartiers sensibles, et qui vont avoir tendance, dans le meilleur des cas, à faire de l'intérim, ou à devenir les travailleurs précaires des plateformes Uber, Deliveroo et autres Amazon, leur statut d'autoentrepreneur limitant encore plus leurs droits d'accès à la formation professionnelle, car ils cotisent moins.

Pour les ramener vers l'emploi, il faut les former, mais l'on se rend compte,

*qu'avant de les former, il faut déjà les préparer à la formation.  
C'est-à-dire leur redonner confiance en eux, les remettre dans une dynamique d'apprentissage,*

leur transmettre les bases des fondamentaux que sont les mathématiques et le français. Un parcours de réinsertion qui relève plus de l'éducation que de la formation au sens développement des compétences, et qui constitue un premier sas vers une dynamique de reconnexion au monde du travail.

7. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5346969>

## Seconde chance

La première difficulté à surmonter est de réussir à cibler ces grands éloignés de l'emploi. C'est l'objectif de nombreux dispositifs publics comme le Plan d'Investissement dans les Compétences<sup>8</sup> (PIC) :

*15 milliards d'euros mobilisés pour former 2 millions de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés,*

et de jeunes éloignés du marché du travail. Une sorte de parcours de la deuxième chance pour ceux que l'école a laissés sur le bord de la route, et les rapprocher des besoins actuels des entreprises en main d'œuvre qualifiée.

C'est ce type de parcours qu'a suivi Eléonore à Firminy (Loire). Cette mère de famille célibataire, un enfant en bas âge et une adolescente, est arrivée dans une ville qu'elle ne connaissait pas, au terme d'une séparation. Sans emploi, sans permis de conduire, sans projet professionnel, elle a d'abord enchaîné les ménages en statut très précaire pour nourrir ses deux enfants. Ciblée par Pôle emploi qui finance le dispositif « Impulsion » de remobilisation à l'emploi<sup>9</sup>, elle a intégré un parcours développé par Illiade Formation. « *Un parcours en trois temps* », explique Betty, sa formatrice : « *Un premier temps est dédié au socle de connaissances, en math, français et une remise à niveau en informatique. Un deuxième temps Orientation dédié au CV, à la lettre de motivation et à la recherche d'une entreprise où effectuer un stage. Un troisième pôle est consacré aux soft skills* ».

Ce parcours sur-mesure, de deux à trois mois jusqu'à un an selon le profil et les besoins des candidats, est sanctionné par une certification Cléa<sup>10</sup> (Connaissance et compétences professionnelles) reconnue par les entreprises, sensibles notamment à l'acquisition des savoir-être en situation professionnelle.

Ponctué de séances collectives et d'un gros travail de formation individualisé, il a permis à Eléonore d'identifier et de valider un projet professionnel. « *Mon projet, c'était d'être cuisinière, d'avoir un emploi qui me donne envie de me lever le matin* », explique la jeune femme. Elle a réalisé deux stages en entreprise, dont l'un a débouché sur un premier CDD, moins de 4 mois après son entrée dans le dispositif. Au terme de ce premier contrat, qui lui a permis de reprendre confiance en elle pour s'exprimer en public et « se vendre », elle intégrera une formation diplômante d'Employée de restauration dans un GRETA. « *Je voudrais travailler dans un restaurant familial, une ferme-auberge* », explique Eléonore.

---

8. <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/pic/>

9. [https://www.pole-emploi.org/regions/auvergne-rhone-alpes/acteurs-de-lemploi/plan-dinvestissement-dans-les-](https://www.pole-emploi.org/regions/auvergne-rhone-alpes/acteurs-de-lemploi/plan-dinvestissement-dans-les-competences/2022/dispositif-impulsion-le-decluc-qui-ouvre-les-portes-de-la-formation.html?type=article)

10. [competences/2022/dispositif-impulsion-le-decluc-qui-ouvre-les-portes-de-la-formation.html?type=article](https://www.certificat-clea.fr/)  
<https://www.certificat-clea.fr/>

## LES ÉLOIGNÉS DE L'EMPLOI

---

« Impulsion » intègre également des stagiaires venant de pays étrangers, qui arrivent en France sans aucun repère et, souvent, sans parler notre langue. « Je me souviens d'une femme en particulier », explique Betty. « Une femme mariée de force, envoyée en France chez un mari qu'elle n'avait jamais rencontré. Elle est restée durant 14 ans sans avoir le droit de sortir de chez elle. Au terme du dispositif Impulsion, elle a élaboré un projet professionnel, trouvé le secteur d'activité qui lui convient et grâce à ses capacités et sa motivation, elle a abouti à une totale intégration dans notre pays », se souvient avec émotion la formatrice.



**PODCAST L'INTERVIEW:**  
*Éléonore, mère de famille &  
Betty, sa formatrice*

---

## Maraude numérique

De nombreuses initiatives, pour certaines très originales, permettent de capter ces grands éloignés de l'emploi, qui passent parfois sous les radars de Pôle emploi ou des dispositifs de minima sociaux qu'ils ne vont même pas réclamer. Dans les « Guides de capitalisation », le PIC met en exergue les meilleures pratiques comme la réinsertion par le sport, les maraudes organisées dans les quartiers sensibles, les maraudes numériques pour repérer les jeunes invisibles sur les réseaux sociaux et les plateformes de jeu en ligne, ou encore le Guide du Routard de l'Alternant élaboré par l'association Walt. Citons aussi les mooc de Learn Assembly réalisés avec l'Ecole des Mines pour valoriser les métiers de l'industrie : des hommes, des femmes, interviewés dans des usines, qui racontent leur parcours.

Toutes ces initiatives permettent

*d'aborder les jeunes éloignés de l'emploi de manière moins académique, puis d'élaborer de nouvelles approches pour « prendre contact ».*

Parmi les éloignés de l'emploi, on dénombre deux autres publics : les seniors et les bénéficiaires des minima sociaux.

## RSA un jour... RSA toujours

En 2021 en France, plus de deux millions de foyers bénéficiaient du RSA versé par les départements. Mais ce minima social ne tient pas toutes ses promesses : le volet insertion sociale et professionnelle ne fonctionne pas, tranche un rapport de la Drees (Direction de la recherche, des études et de l'évaluation des statistiques). En effet, près de 7 allocataires sur 10 (67%) ne retrouvent pas d'emploi<sup>11</sup>.

Les principaux freins sont l'absence ou le coût des transports et les problèmes de santé ; des freins qui concernent principalement les foyers monoparentaux et les plus de 50 ans, inscrits au RSA depuis plus de deux ans et dont les parcours personnels sont particulièrement chaotiques (alcoolisme, illettrisme, prison). Les plus exclus parmi les exclus.

Pour ces publics particulièrement fragilisés, il faut donc imaginer de nouvelles formes d'accompagnement, hors des circuits classiques. C'est l'objet d'une réforme du « RSA sous condition d'activité »<sup>12</sup> expérimentée dans 18 départements et qui doit être généralisée en 2024. Le versement de l'allocation est alors conditionné à la signature d'un Contrat d'engagement, 15 à 20 heures de travaux d'intérêt général, objectivés comme un premier pas vers le retour à la formation et à l'emploi, pour remettre le pied à l'étrier. Reste à fixer comment ces heures seront chapeautées, par qui et pour le compte de qui... Le flou plane encore.

Autre forme d'accompagnement, portée cette fois par ATD Quart Monde : les « Territoires zéro chômeur de longue durée ». Il s'agit de créer, pour l'instant sur une soixantaine de territoires en expérimentation,

*des « emplois à but d'emploi ». Ces EBE, CDI à temps partiel choisis, permettent à des chômeurs de très longue durée de remettre un pied dans l'emploi,* pour effectuer des travaux d'intérêt général.

Les études d'impact réalisées jusqu'à présent sont interprétées différemment : pour les uns, c'est la résurgence des emplois aidés de la Gauche au pouvoir, de l'argent public utilisé pour remettre des gens au travail, mais qui ne sont pas vraiment au travail. Pour les autres, ces EBE sont, pour leurs bénéficiaires, le moyen de reprendre confiance en eux, de reprendre conscience de leur utilité sociale et, in fine, un tremplin vers un emploi salarié classique. Très critique à l'origine, le ministère du Travail soutient aujourd'hui totalement la démarche

Plus de  
**2 millions**  
de foyers

bénéficiaient du RSA  
en 2021



**67%**

des bénéficiaires du  
RSA ne trouvent pas  
d'emploi



11. <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/communiquede-presse/rsa-deux-tiers-des-beneficiaires-au-chomage-se-declarent-freines-dans-leur#:~:text=Fin%202021%2019%2C%2040%20%25%20des%20b%C3%A9n%C3%A9ficiaires.sont%20sortis%20des%20minima%20sociaux.>

12. <https://www.capital.fr/votre-carriere/rsa-sous-condition-dans-les-departements-tests-la-logique-de-droits-et-devoirs-deja-bien-acceptee-1473726>

## Inquiétante précarisation des seniors

Enfin, au registre des grands éloignés du travail et de la formation, on trouve évidemment les seniors. Et particulièrement en France, où leur taux d'emploi est très inférieur la plupart des pays européens : moins de 56% contre près de 77% en Suède, la France pointe à la 16<sup>ème</sup> place sur 27<sup>13</sup>. Une statistique d'autant plus inquiétante que l'on entre dans une phase d'allongement des carrières avec la dernière réforme des retraites.

Comment faire travailler les seniors, et les faire travailler plus longtemps, alors qu'en parallèle de nombreuses entreprises multiplient les plans de départs anticipés, les mettant sur la touche pour des raisons parfois discutables ?

*On observe en parallèle une part grandissante de la population seniors dans le travail intérimaire (12,5% des intérimaires ont plus de 55 ans),*

marqueur de la précarisation du travail pour des salariés qui ne trouvent plus de CDI, qui ne veulent plus ou ne peuvent plus travailler à plein temps, ou qui ont comme seule issue l'intérim pour boucler leurs trimestres. Un sujet globalement tabou, qui montre bien que, jusqu'à présent, le problème n'a pas été correctement réglé.

## La formation comme solution

De nombreuses pistes ont été proposées lors des discussions sur la réforme des retraites : allègements de charges spécifiques, maintien de la rémunération tout en abaissant le nombre d'heures de travail...

Quant à la formation, elle est à la fois une source supplémentaire d'inquiétude pour cette population et sans doute une partie de la solution. Source d'inquiétude car le taux d'accès des seniors à la formation tombe à 33%, moitié moins que pour les 25-34 ans<sup>14</sup>. Et même neuf fois moins si l'on parle de formations diplômantes. Si les seniors croient moins en leurs capacités à se former, force est de constater que l'entreprise ne joue pas le jeu non plus.

Or, la formation professionnelle est sans aucun doute une bonne piste, et sur deux axes. En premier lieu, pour faire des seniors des formateurs, des facilitateurs, pour la transmission des expertises et des compétences entre les générations. Le besoin existe, et de manière criante dans l'industrie notamment.



13. <https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/products-datasets/product?code=tesem050>

14. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2016-031.pdf>

## LES ÉLOIGNÉS DE L'EMPLOI

---

L'accès à la VAE (Validation des Acquis par l'Expérience) pourrait également être facilité pour les seniors, leur permettant ainsi de lever certains blocages dans les progressions de carrières. Et en second lieu, la formation pourrait permettre d'anticiper la gestion des fins de carrière, de construire des reconversions vers des fonctions ou travaux moins pénibles, plus qualifiés et plus gratifiants.

Dans cette perspective, proposer voire imposer un bilan de compétences tous les 10 ou 15 ans, financé par l'Etat et/ou le CPF, permettrait à chaque salarié (et à son employeur) de prendre du recul et de s'interroger sur sa fin de carrière.

### *Nos pistes d'amélioration :*

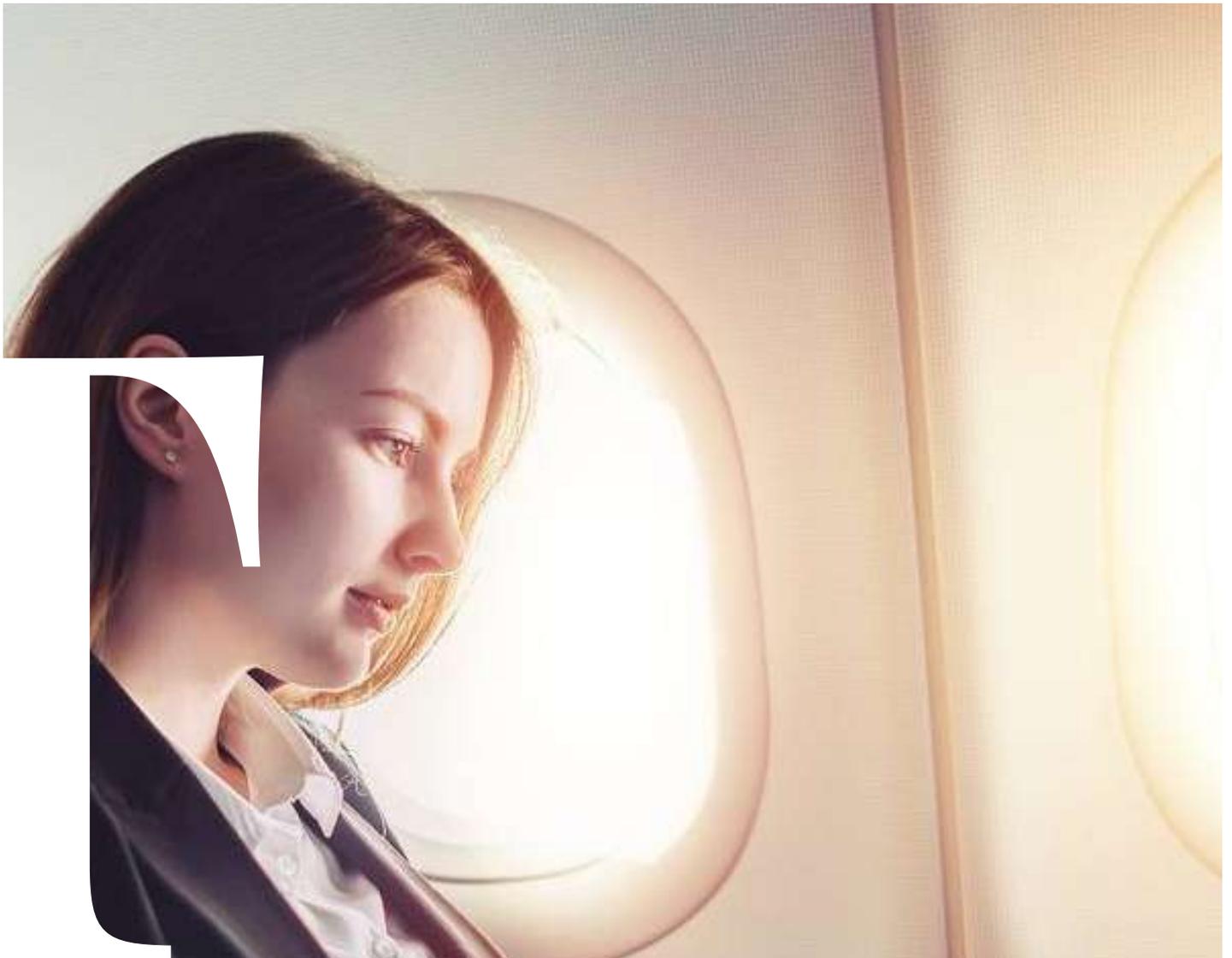
#### ***Construire des parcours pédagogiques adaptés :***

- Modules courts de formation continue, financés par l'alternance et/ou le CPF
- Des contenus davantage d'information que de formation proprement dite, au moins dans un premier temps.
- Des formats accessibles partout, plus parlés qu'écrits.

***Développer et valoriser la VAE*** (Validation des Acquis par l'Expérience) pour permettre à des salariés qui ont développé des compétences sur le terrain d'obtenir une équivalence de diplôme. Et en amont, valoriser la prise de conscience que chacun acquiert des compétences par son travail.

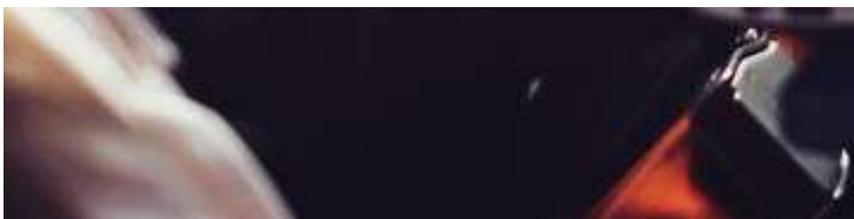
***Créer des formats d'apprentissage plus attractifs et accessibles,*** mêlant les mises en situation, le gaming, différentes formes de stimulation : sortir du référentiel très scolaire de la formation, qui peut apparaître rébarbatif aux « traumatisés de l'école ».

***Miser, grâce au podcast ou à la vidéo,*** sur des témoignages faisant la part belle à l'émotion de pairs qui s'en sortent, qui valorisent l'effort et la réussite associée.



# /4

## LES TRAVAILLEURS NOMADES



## LES TRAVAILLEURS NOMADES

---

**S**i le nomadisme était auparavant la caractéristique de métiers particuliers (commerciaux, installateurs, livreurs, managers de réseaux etc...), le développement exponentiel du télétravail est une forme nouvelle d'éloignement qui n'est pas sans conséquences. Elle oblige à repenser plus largement la formation des itinérants ou de ces nouveaux « éloignés du bureau ».

Car en moins d'une dizaine d'années, les modes de travail ont énormément évolué. Et encore plus avec le Covid : full remote, télétravail institutionnalisé 2, 3 voire 4 jours par semaine, ou 18 jours sur 21... Ces nouvelles tendances hybrides mettent à distance toute une population de collaborateurs qui vient s'ajouter aux nomades par nature évoqués ci-dessus. Le travail à distance pose de nombreuses questions : qu'est-ce qui fait revenir au bureau, les réunions d'équipe, les séminaires, les entretiens individuels, les formations ? Quelles sont les nouvelles règles ? Comment gère-t-on les espaces, les interactions, la collaboration ? Et le onboarding : qui accueille les nouveaux collègues lorsqu'il n'y a plus personne au bureau avec, pour conséquence, la perte d'une partie des éléments informels et culturels de l'entreprise et un impact sur la qualité de l'intégration et la motivation du salarié entrant ?

Pour la formation, auparavant, c'était simple. La RH programmait une session en présentiel et les apprenants se présentaient aux dates convenues. Aujourd'hui, monter une formation est un vrai défi, avec des collaborateurs partiellement en distanciel, en full remote en région ou à l'étranger, qui ont beaucoup moins envie de se déplacer et qui ont une gestion du temps beaucoup plus stricte, à la demi-journée ou à deux heures près. Un double défi : logistique d'abord, et d'embarquement dans la formation professionnelle ensuite.

*Le taux d'annulation (les gens inscrits en formation et qui ne viennent pas) qui était inférieur à 10% il y a quelques années, est monté à 20%, voire 30%.*

En cause : les temps de déplacement, la durée des formations face à la charge de travail et une certaine forme de désengagement face à la qualité des formations proposées.



## LES TRAVAILLEURS NOMADES

---

La tentation est grande pour certaines entreprises de considérer que l'on a changé d'ère, basculé dans un autre monde où les modes de travail sont de plus en plus atomisés et éloignés, et qu'il faut augmenter le temps de formation en distanciel pour réduire les coûts de déplacement et d'hébergement. Notons que le poste d'émissions de CO2 numéro un pour les organismes de formation, ce sont les déplacements ; dans un monde où la RSE est soumise à un règlementaire de plus en plus draconien, cette dimension n'est pas anodine.

À l'inverse, d'autres acteurs vont considérer qu'il s'agit d'économies de bouts de chandelle qui font par ailleurs perdre de la socialisation, du contact et, in fine, du sens. Ceux-là vont privilégier la relocalisation de leur offre de formation, pour recréer du lien social, amener les collaborateurs à se rencontrer de nouveau, favoriser le partage, le networking. Si le format présentiel est beaucoup plus chronophage, il se révèle également plus efficace, évitant qu'en pleine classe virtuelle un apprenant ne coupe sa caméra pour décrocher son téléphone, traiter ses mails ou se disperser sur du multitasking, ce qui arrive dans 20% ces cas.

*Ce manque d'assiduité constitue un véritable problème d'engagement, de qualité de la formation et donc de montée en compétences. Mais il est aussi le reflet des carences de certaines formations à distance, dont l'ingénierie pédagogique (pédagogie inductive, apprentissage par les mises en situation concrètes) ne favorise pas l'engagement.*

### Faire des temps de mobilité des temps de formation

Face à ces enjeux, une partie de la solution réside sans doute dans la création de formats hybrides (comme l'est devenu le travail), mélangeant du distanciel synchrone (c'est-à-dire une classe virtuelle avec un formateur), du distanciel asynchrone (de l'auto-formation digitale) et un temps limité en présentiel (pour les jeux de rôle, l'interactivité, le feedback).

Diversité des formats et diversité des canaux permettront d'aller former les collaborateurs sur, comme le disait si élégamment Patrick Le Lay évoquant les téléspectateurs de TF1, « du temps de cerveau disponible ». La multiplication de micro-formations courtes, ultra anglées, permet de transformer par exemple du temps de transport en temps de formation. Cela implique également de développer le multicanal : un même contenu décliné en plusieurs formats sur plusieurs canaux (texte, vidéo, podcast, micro-learning sur smartphone etc...) mis à disposition du collaborateur simultanément, et intégrés dans un même process de validation des acquis.

## LES TRAVAILLEURS NOMADES

---

À l'inverse, il y a une population nomade qui se forme énormément : ce sont les entrepreneurs, solopreneurs et autres freelances. Ils sont proactifs et gros consommateurs de formation car, s'ils ne maintiennent pas leur niveau de compétences dans des secteurs qui évoluent à vitesse grand V, cela hypothèque leur capacité à décrocher de nouveaux contrats. Cette catégorie de nomades « va avoir une approche de la formation beaucoup plus libérale, à l'instar de ce qui s'est développé dans les pays outre-Atlantique, Etats-Unis et Canada notamment », explique Nicolas Roland, designer d'expériences d'apprentissage, qui accompagne des entreprises dans des projets d'innovation pédagogique. « Dans ces pays-là,

*ce ne sont pas les entreprises qui forment leurs employés, mais les employés qui se forment pour rester compétitifs dans leur entreprise,*

Pour aller capter cette population qui ne peut pas consacrer des jours entiers à des formations au programme trop vaste, mais qui va pouvoir dégager 30 minutes ou une heure plusieurs fois dans la semaine, il est important de développer des formats plus courts, qui vont répondre à des compétences à développer, voire des micro-compétences.

Des formats qui vont être « beaucoup plus centrés sur le résultat de la transformation à atteindre », poursuit Nicolas Roland. Des formats plus novateurs également, qui vont pouvoir répondre à des besoins de formation en mobilité et avec des objectifs mesurables, SMART en quelque sorte (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporels). « Et cela a des implications en termes de marketing de la formation : communiquer sur les transformations des individus à travers le développement de leurs compétences », résume le spécialiste.



**PODCAST L'INTERVIEW :**  
*Nicolas Roland, designer d'expériences  
d'apprentissage*

---

### *Nos pistes d'amélioration :*

***Faire entrer la formation dans des actes de management***, en liant les référentiels métiers et des sections de formation identifiées.

Par exemple, inscrire dans les référentiels d'un commercial terrain, en face des acquis, les séquences en vidéo ou podcast qui seront à réécouter. Ces séquences seront également mises en avant lors des « tournées terrain » par le manager.

***Créer des « certifications maison » courtes*** qui permettent de maintenir l'attractivité tout en créant de l'émulation.

***Miser sur des parcours de micro-learning*** avec des contenus pédagogiques ciblés, favorisant une meilleure appropriation des connaissances.

***Mixer les formats d'apprentissage*** : vidéos, quizz, mises en situation, podcasts, gamification. La variété maintient le niveau d'attention et, in fine, renforce la mémorisation.

***Dupliquer les programmes de formation*** sur des formats et des supports différents (écrit, podcast, vidéo) utilisables sur tous types d'appareils (ordinateur, smartphone).

***Concentrer dans le temps les moments présentsiels***, pour une période intense de partage des acquis portés par le e-learning, et une pédagogie inversée sur l'usage qu'il sera fait ces contenus.



/5

TPE/PME  
LES GRANDS  
ABSENTS DE LA  
FORMATION

## **E**n France, le taux d'accès à la formation croît avec la taille de l'entreprise,

en 2020 (dernières statistiques de la DARES disponibles), 56% des salariés (hors secteur agricole et entreprises de moins de 10 salariés) ont suivi au moins une formation dans l'année. Ils étaient 71% dans les entreprises de plus de 2 000 salariés, mais seulement 36% dans les entreprises de 10 à 49 salariés. Le temps moyen passé en formation suit la même courbe : 22 heures par salarié formé dans les entreprises de 10 à 299 personnes, 29 heures dans celles de plus de 2 000 salariés. On retrouve aussi d'importantes disparités selon le secteur d'activité : les taux d'accès allant de 81% dans les activités de banque-assurance, à seulement 44% dans l'hébergement-restauration.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces disparités. Des facteurs internes en premier lieu. Avec une vision trop souvent court-termiste, le dirigeant n'a pas conscience des enjeux de la formation pour maintenir le niveau de compétitivité de son entreprise. Ensuite, la faiblesse structurelle des ressources humaines de la société ne permet pas d'élaborer et de piloter un plan de formation.

La situation est encore plus critique dans les TPE où la formation n'est sous la responsabilité de personne et échoue donc au dirigeant. Si celui-ci a une sensibilité à la formation, il s'en occupera, sinon il fera passer l'ensemble de ses employés à côté du sujet.

Dans les entreprises artisanales, les dirigeants ont de surcroît un rapport au temps différent : un artisan, coiffeur, maçon, restaurateur, qui part se former ne travaille pas, et ne gagne donc pas d'argent. Dans le même ordre d'idée,

### *la contrainte de se séparer temporairement d'un salarié parti en formation est d'autant plus grande que l'effectif est restreint.*

S'agissant des facteurs externes, on peut citer la méthodologie de l'offre de formation qui ne correspond pas au public, qu'il s'agisse de contenus inadaptés des prestations ou des modalités de transfert des savoir et savoir-faire. Mais aussi et surtout l'éloignement institutionnel et la complexité du millefeuille administratif qui constituent des facteurs aggravants. Les organismes en charge de l'accompagnement des entreprises dans leur transformation permanente ont un fonctionnement de plus en plus bureaucratique.

## TPE/PME LES GRANDS ABSENTS DE LA FORMATION

---

Les CCI, Chambres des métiers, OPCO, passent beaucoup de temps à sécuriser leurs budgets et leur place dans le paysage institutionnel, et moins à accompagner les dirigeants. La fusion des OPCO a également réduit le nombre d'interlocuteurs et les a éloignés du terrain ; ce constat n'est certes pas très politiquement correct, mais il correspond à la réalité. La conséquence est que les chefs d'entreprise ont bien du mal à s'y retrouver dans cet enchevêtrement de dispositifs. Par exemple, pour un artisan qui souhaite former deux salariés au profils différents, un CDI et un alternant, les taux de prise en charge des salaires pendant la formation et les organismes de rattachement ne sont pas les mêmes... Deux circuits de financement différents, deux interlocuteurs, deux dossiers à constituer pour une même formation de quelques heures : on comprend pourquoi certains dirigeants de TPE se découragent.

Par ailleurs, la réforme de 2014 du fléchage de l'argent de la formation professionnelle s'est faite au détriment des petites entreprises et au bénéfice des plus grosses. Cette réforme a aussi réorienté la redistribution de l'argent de la formation, déshabillant l'entreprise pour favoriser le financement des politiques publiques de l'emploi, là où l'on trouve le plus grand nombre d'individus sans aucune qualification et les plus difficiles à ramener vers l'emploi.

### *Nos pistes d'amélioration :*

**Ouvrir le chantier de la simplification administrative** de la prise en charge de la formation : un guichet unique, un interlocuteur unique et de proximité. Ce qui amènera les multiples interlocuteurs de la formation professionnelle à sortir de l'opacité qu'elles ont elles-mêmes construite.

**Dépasser l'écueil culturel et promouvoir l'usage du smartphone** pour l'accès aisé à des solutions de formation disponibles sans LMS. **Si des contenus sont en adéquation avec le téléphone alors, leur adoption est simple.** Valoriser la prise de conscience que chaque situation doit devenir apprenante.

**Développer la mutualisation de formations** dans une logique métier transverse, et non exclusivement sectorielle.

**Ne pas sous-estimer les impacts de la fracture numérique**, des zones blanches (difficultés d'accès aux réseaux haut débit et donc d'accès aux contenus), des craintes culturelles et des freins réglementaires quant à l'usage des devices personnels et hors temps de travail.

**Rééquilibrer le fléchage des fonds de la formation vers la TPE/PME**, et développer une réelle pédagogie des offres de formation à destination de ces entreprises (enjeux de performance, de fidélisation etc...).



/6

LES NOUVEAUX  
OUVRIERS

## LES NOUVEAUX OUVRIERS

---

**E**ssentiels. Le terme a été médiatisé pendant le premier confinement de la période Covid, il qualifie ces dizaines de métiers de back-office, peu qualifiés, souvent externalisés, sous-traités et, au final, invisibles, mais dont la contribution à l'économie est effectivement « essentielle ».

On les appelle les « femmes du lien », car ces nouvelles ouvrières du care sont massivement des femmes (santé, soin, aide à domicile, propreté). L'Insee les classe aussi dans la catégorie « ouvriers qualifiés du type artisanal », ce sont cette fois massivement des hommes (maçons, agents d'entretien des bâtiments, livreurs de colis, agents de sécurité, agents d'accueil, commis de cuisine, chauffeurs routiers, caristes, ouvriers agricoles...). Ces nouveaux ouvriers ont pris le relais des tayloristes à la chaîne mais, bien que s'étant transformée, la pénibilité de leurs tâches demeure.

Métiers peu qualifiés, même si leur exercice passe souvent par le sésame du diplôme d'État (DE). Comme pour les formations réglementaires ou les habilitations, la démarche est pavée de bonnes intentions (comme l'enfer, dit-on...) : définir les compétences à acquérir et encadrer la qualité des parcours de formation développés par des organismes publics ou privés.

Pour chacun des secteurs, c'est donc le ministère de tutelle qui établit les socles de formation : le ministère de l'Agriculture pour le BacPro Agricole, le ministère de la Santé pour le DE d'infirmier(e), le ministère Jeunesse et Sport pour le Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport, etc. Charge ensuite aux organismes de formation de s'aligner sur ce référentiel et de former sur la base de ce référentiel, sans quoi ils ne peuvent pas délivrer de Diplôme d'État. Mais aujourd'hui, on se rend compte que ces DE ne se rénovent pas assez rapidement et finissent par ne plus répondre aux besoins du métier. Par exemple, le DE d'aide-soignant se concentre sur la maîtrise du geste technique, mais tout ce qui est lié à la proximité avec le patient, à la dimension sociale et empathique de la fonction, n'est absolument pas abordé. Ce sont pourtant des dimensions essentielles, comme l'a révélé le livre-enquête sur les Ehpad, *Les Fossoyeurs* (Victor Castanet, ed. Fayard), prix Albert Londres 2022.

Il y a d'une part un décalage avec la réalité du travail, un fossé entre la pratique et l'approche très normée et rigide du DEAS (Diplôme d'Etat d'Aide-Soignant), et d'autre par le nombre d'heures de formation associé à ce DE devient prohibitif : 12 mois, 1540 heures, mais aucune consacrée au savoir-être... De plus, l'apprenant est parfois contraint de déménager pour aller se former, il peut subir une perte de revenus. Bref, l'offre n'est pas assez souple.

## Sous les radars

En conséquence,

*dans des secteurs en tension comme le médico-social, certains salariés exercent la fonction « sous les radars », c'est-à-dire sans diplôme.*

C'est souvent le cas dans les Ehpad, confrontés à une pénurie d'infirmier(e). 70 à 80% de leurs tâches sont effectuées par des aides-soignant(e)s,

*parce qu'il faut bien que les choses soient faites,*

et parce que ce sont des tâches que peut très bien faire une aide-soignante. Mais, sous le radar, le salarié ne bénéficie ni de la rémunération ni de la reconnaissance qu'il mérite. Par ailleurs, si la formation initiale est une habilitation obligatoire, la carrière de ces nouveaux ouvriers de la pénibilité ne recroise que rarement des formations de développement de la trajectoire. D'autant moins quand ces fonctions sont externalisées.

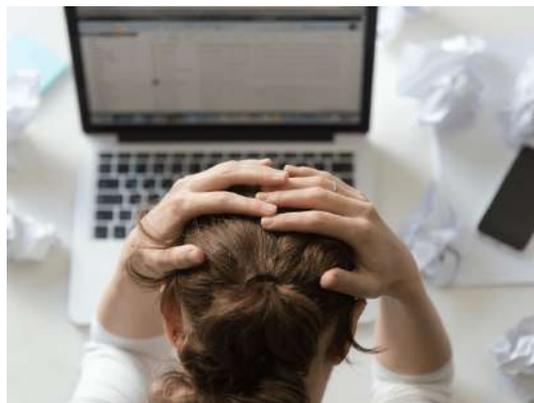
*Le recours à la sous-traitante va exercer une fonction très forte sur le prix de la prestation, la formation va alors passer à la trappe,*

les salariés ne seront formés qu'aux gestes fondamentaux, le strict minimum. Plus d'ascenseur social, pas de promesse forte qui ferait que ces salariés acceptent un travail difficile en échange de perspectives d'évolution professionnelle. Ce phénomène est d'autant plus pesant que ces populations sont aussi, le plus souvent, des exclus de la communication non orale : peu d'appétence ou de disponibilité pour les écrits proposés par l'organisation, peu d'intérêt, voire des craintes vis-à-vis des solutions digitales ou les intranets.



### Illectronisme : les nouveaux illettrés

Ce sont également ces grands précaires de l'emploi qui concentrent le plus de personnes frappées d'illectronisme, ce terme qui désigne un individu tétanisé par l'usage de l'outil informatique.



Si tout le monde utilise aujourd'hui un smartphone, poster une story Instagram ou une vidéo sur Tiktok ne relève pas d'une même maîtrise que d'ouvrir une session informatique, effectuer une recherche sur internet, lancer un programme ou envoyer un mail avec une pièce jointe ; des gestes qui paraissent anodins mais que toute une frange de la population est incapable d'effectuer, tout simplement parce qu'elle n'a pas appris à le faire. Chez Colissimo,

*« l'illectronisme touche entre 5 et 10% des collaborateurs, et surtout dans les métiers d'exécution »,* estime Alexandre Speicher, DRH.

Et ce blocage face aux rudiments de l'informatique de base constitue un frein à la mobilité, à l'évolution professionnelle et à l'accès à la formation qui se digitalise de plus en plus.

Face à l'illectronisme, qui a remplacé dans l'entreprise l'illettrisme en très net recul, Colissimo a mis en place un grand programme de formation baptisé « Cap compétences numériques ». Cela passe d'abord par un test qui évalue la culture générale du collaborateur sur le numérique. Les résultats définissent quatre profils différents et, en fonction du profil, l'entreprise va proposer « une offre de formation adaptée, qui peut aller jusqu'à dix jours de formation en présentiel. Une formation certifiante, développée avec l'Afpa et d'autres instituts », explique le DRH.



**PODCAST L'INTERVIEW :**  
*Alexandre Speicher, DRH Colissimo,  
Groupe La Poste*

---

### *Nos pistes d'amélioration :*

**Revoir les blocs de référentiels de compétences** qui n'évoluent pas toujours à la vitesse du métier et des pénuries de main-d'œuvre.

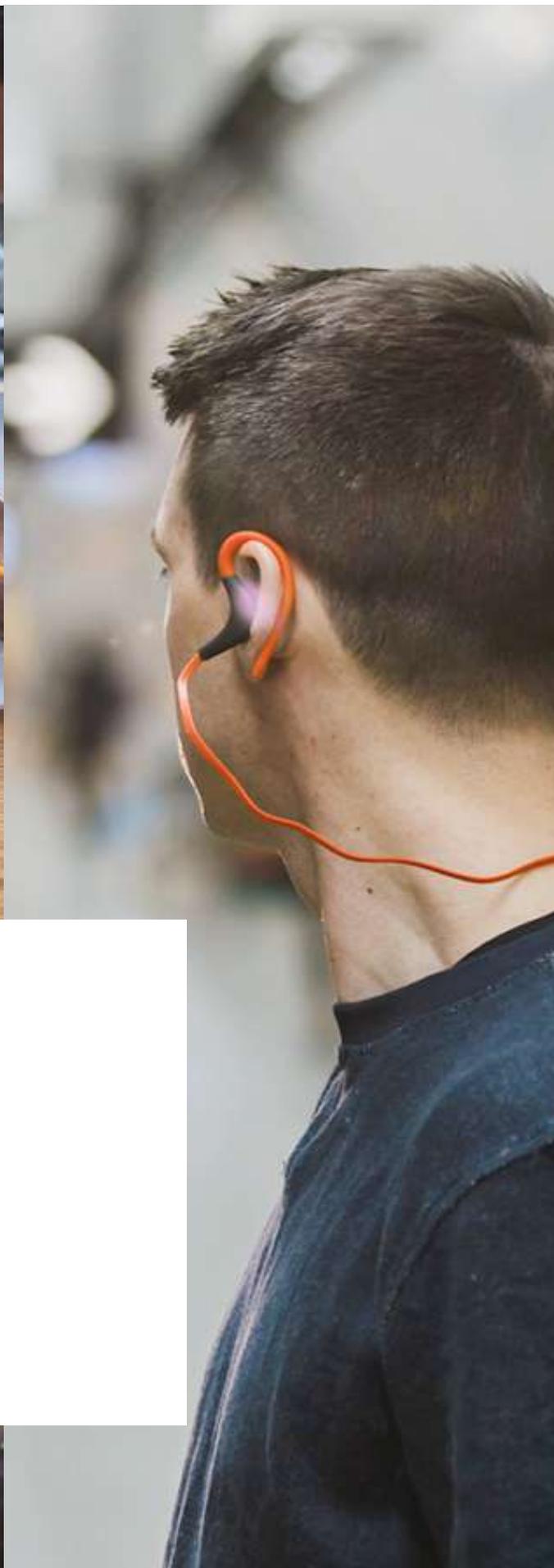
**Développer considérablement la part de temps de formation** en situation à son poste de travail, sur les modes du compagnonnage, de l'apprentissage, de la VAE, et se doter de moyens de suivi du temps passé pour le reporting.

**Proposer des contenus qui privilégient la descente d'information** (quand le terme formation peut faire peur), où l'oralité et le témoignage de pairs prennent une part prépondérante : vidéo ou podcast learning.

**Promouvoir des solutions et usages à partir du device** qu'ils connaissent et maîtrisent : le smartphone.

**Développer des supports de formation accessibles** aux individus touchés par illettrisme, à l'instar de la plateforme PIX (libre d'accès pour tous les particuliers et reconnue pour sa performance) ou de nouvelles formes de pédagogie comme le podcast learning.

**Veiller à maintenir un maillage territorial** des structures de formation assez dense pour les publics éloignés, tout en hybridant les parcours avec les apports du numérique.



/ 7

À PROPOS DE  
NOUS...





# LEARN ASSEMBLY

**L**earn Assembly est une entreprise apprenante créée en 2013. Notre mission : aider les organisations à **renforcer l'employabilité** de leurs équipes, en développant leur envie d'apprendre. Cabinet de conseil spécialisé dans la transformation des métiers de la formation, nous accompagnons de nombreux clients entreprises, publics ou enseignement supérieur. Learn Assembly c'est aussi **Learning Boost**, la première solution d'**auto-positionnement entièrement personnalisable**. Notre équipe associe des apports venant des sciences de l'éducation, du design et de la culture numérique.

## En savoir plus :

Vous voulez évaluer la maturité de votre équipe learning sur les compétences que nécessitent ces métiers du futur ?

[Découvrez notre solution d'auto-positionnement Learning Boost](#)

## Learn Assembly aujourd'hui

1. CONSEIL EN STRATÉGIE POUR LES PROFESSIONNELS DE LA FORMATION	2. LEARNING FABRIQUE : L'ÉCOLE DES PROFESSIONNELS DE LA FORMATION	3. LEARNING BOOST
<p><b>CRÉATION DE LA GOUVERNANCE</b> ET DE LA STRATÉGIE LEARNING</p> <p><b>DIAGNOSTIC DE CULTURE FORMATION</b> ET REPOSITIONNEMENT DE DIRECTIONS FORMATION</p> <p><b>ACCOMPAGNEMENT STRATÉGIQUE</b> D'EXECUTIVE EDUCATION, GROUPES D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET ORGANISMES DE FORMATION</p> <p><b>CRÉATION DE DISPOSITIFS</b> DIGITAL LEARNING ET BLENDED LEARNING INNOVANTS</p> <p><a href="#">En savoir plus</a></p>	<p><b>MODULES DIGITAUX</b></p> <p><b>FORMATIONS INTRA-ENTREPRISES</b> DE RESPONSABLES FORMATION ET CHEFS DE PROJET FORMATION</p> <p><b>FORMATION DE FORMATEURS,</b> FORMATEURS OCCASIONNELS ET ENSEIGNANTS-CHERCHEURS</p> <p><b>PARCOURS CERTIFIANT</b></p> <p><a href="#">En savoir plus</a></p>	<p><b>SOLUTION DE CRÉATION</b> D'AUTO-POSITIONNEMENT EN SAAS</p> <p><b>CRÉATION, ADMINISTRATION ET ANALYSE</b> DE QUESTIONNAIRES D'AUTO-DIAGNOSTIC DE COMPÉTENCES ET POSTURES</p> <p><b>DIAGNOSTIC INDIVIDUEL</b> ET PROFIL CONFIDENTIEL</p> <p>BAROMÈTRE DE COMPÉTENCES</p> <p><a href="#">En savoir plus</a></p>

## NOS RÉFÉRENCES



**T**ootak, organisme de formation par le **podcast learning**, remet la voix au cœur des dispositifs de formation afin de toucher tous les collaborateurs, en toute situation, et transformer les comportements.

**La voix** est le plus ancien mode de transmission de la connaissance.

Combinant **digital et enseignement** des neurosciences, tootak lui permet de retrouver sa place dans les dispositifs de formation. Le podcast learning propose une **nouvelle expérience d'apprentissage** pour les managers et leurs équipes : susciter la motivation, optimiser la capacité attentionnelle, favoriser l'ancrage mémoriel, **apprendre où on veut, quand on veut et autant de fois qu'on veut...** telle est la promesse tenue auprès de nos clients.

## PODCAST LEARNING

LA FORMATION PAR L'AUDIO

- INSTITUT DE FORMATION **QUALIOP**
- **SUR MESURE** | SUR ÉTAGÈRE
- **100% MOBILE** | **100% AUDIO** | **100% BLENDED**
- **PÉDAGOGIE IMMERSIVE** POUR UN MEILLEUR ANCRAGE MÉMORIEL
- **6 À 8 SEMAINES** POUR UN PARCOURS SUR MESURE
- **20 PARCOURS** DANS NOTRE BIBLIOTHÈQUE
- PLUS DE **170 CONTENUS** PRÊTS À ÉCOUTER
- INTÉGRATION **MULTI-SUPPORTS** / DEVICE



MANAGEMENT



ENJEUX STRATÉGIQUES



QVCT



MÉTIERS



RSE

## NOS RÉFÉRENCES





## T O O T A K

**Wilfrid Legendre** / [wilfrid@tootak.fr](mailto:wilfrid@tootak.fr) / **06 08 27 26 50**

3 rue Danton 92 240 Malakoff.

**[tootak.fr](http://tootak.fr)**

## L E A R N A S S E M B L Y

**Antoine Amiel** / [antoine.amiel@learnassembly.com](mailto:antoine.amiel@learnassembly.com) /

**07 77 88 89 65** / [rodople.detorquat@learnassembly.com](mailto:rodople.detorquat@learnassembly.com)

15 rue de la fontaine au roi / 75011 Paris.

**[learnassembly.com](http://learnassembly.com)**

