

SESSION INTERNATIONALE N°3 : Reconnaître et développer le rôle des entreprises dans les apprentissages tout au long de la vie



Martine SOUWEINE Evelyne DERET

Coordination : Martine SOUWEINE & Evelyne DERET, CMA

Intervenants :

Richard BOUCKAT BOU NZIENGUI, Expert du développement des compétences, secteur bancaire GABON

Abdellah MEZZIOUANE, secrétaire général de la CGPME Paris-Ile de France

Jean-Philippe POULNOT, Administrateur du Groupe UP (Chèque Déjeuner), Responsable des partenariats politiques

Florence RAMBAUD, LVMH – Group Creative Talent Acquisition Manager

Tom WILSON, TRADES UNION CONGRESS UK (TUC) – Directeur de Unionlearn

Jean WEMAËRE, président de la Fédération de la formation professionnelle

INTRODUCTION DE LA SESSION

Par Martine SOUWEINE, Déléguée générale et membre du bureau du CMA

Nous nous accordons tous sur le fait que l'apprentissage peut prendre plusieurs formes et être dispensé dans des lieux très différents tout au long de la vie d'une personne selon son âge, ses activités ou ses centres d'intérêt... Elle peut être accompagnée dans sa démarche ou apprendre seule en autodidacte.

La personne est réputée apprenante. L'on sait aussi qu'une personne, pour être employable, devra très certainement changer plusieurs fois de métiers dont elle aura du s'approprier les savoirs, savoir-faire et mettre en œuvre des savoir-être.

La personne est là encore apprenante.

Mais peut-on parler d'entreprise apprenante ?

La place prépondérante du processus d'apprentissage individuel dans l'entreprise n'est pas récente : les notions de relation maître/apprenti et de formation professionnelle en font état. Elles correspondent à un objectif de transmission des savoir-faire du métier et de l'expérience par l'observation et la participation de l'apprenti en situation de travail. Ce n'est pas nouveau. Le compagnonnage, depuis bien longtemps, se fonde sur le partage et l'interdépendance des acteurs, tout en inculquant les bases de la coopération dans le travail.

Dans le contexte actuel d'un marché mondialisé et du fait de l'omniprésence des technologies de l'information, les entreprises doivent être capables de répondre rapidement aux besoins du marché par leur faculté d'adaptation, d'amélioration et d'innovation, quand bien même crise il y a. Il y va de leur survie.

Il leur faut, en conséquence, être flexibles, efficaces et concurrentielles ce qui les a obligées :

- À repenser et leur mode de production et leur mode de gestion des ressources humaines, à mettre les salariés au centre de leur réflexion et à les impliquer dans cette réflexion.
- À apprendre à apprendre de leurs expériences.
- À investir dans la capacité de chaque personne à monter en compétence et dans la capacité collective à évoluer et progresser.

Dans certains secteurs d'activités, les compétences clés telles une pratique, un tour de main ou une routine issue des expériences passées sont autant d'actifs immatériels que l'entreprise doit maintenir et préserver pour assurer sa différence et de ce fait sa pérennité.

Mais cela ne suffit pas. L'acquisition de compétences nouvelles est désormais une composante essentielle du développement et de l'adaptation aux évolutions de son environnement qui permettront à l'entreprise l'obtention d'un avantage concurrentiel supplémentaire.

Alors quel est le rôle de l'entreprise dans les apprentissages tout au long de la vie ?

- Est-elle vraiment un lieu de développement des apprentissages tout au long de la vie (ATLV) ?
- Pour quelles raisons s'inscrit-elle dans les ATLV ?
- Et surtout quelles sont les perspectives ?
 - . Comment développer et reconnaître ces apprentissages ?
 - . Comment l'entreprise pourrait-elle s'impliquer davantage ?

Ces questions autour de l'avenir des ATLV, nous nous les sommes posées, et nous les avons soumises à plusieurs entreprises dont certaines ont accepté de partager avec vous leur expérience concrète, ce qu'elles en ont retiré pour enrichir notre réflexion commune et envisager les ATLV sous des angles différents.

L'INSTITUT DES MÉTIERS D'EXCELLENCE LVMH : la transmission des savoir-faire et la pérennisation des métiers dans la filière du luxe.



Florence RAMBAUD

Florence RAMBAUD, LVMH – Group Creative Talent Acquisition Manager

Lancé par le groupe LVMH en juillet 2014, l'Institut des Métiers d'Excellence a trouvé ses racines dans les valeurs fondamentales du Groupe que sont l'excellence et l'innovation.

Il s'agit d'un dispositif de formation duale dont le principal objectif est de promouvoir l'excellence dans les métiers de l'artisanat, de la création et de la vente par le recrutement de jeunes talents sans qualification particulière ou en réorientation, en misant sur leur investissement personnel.

Des partenariats avec des écoles reconnues dans leurs domaines d'expertise ont été signés : avec l'École de la BJOP, l'École de la Chambre Syndicale de la Couture Parisienne, les Compagnons du Devoir et du Tour de France, l'Institut des Matériaux Souples. Ce qui permet, aujourd'hui, à une promotion de 28 jeunes de bénéficier d'un enseignement dispensé par les écoles partenaires tout en acquérant une solide expérience professionnelle auprès d'un tuteur ou maître d'apprentissage d'une des Maisons du Groupe.

Cet enseignement est complété par des *Master Classes* LVMH, sessions pédagogiques spécifiques présentant les savoir-faire du Groupe sous la forme de visites d'ateliers, de magasins, des rencontres avec des experts, des artisans et des créateurs, l'apprentissage de l'italien, la possibilité de participer à un voyage d'études et la rencontre des jeunes des différentes classes dans le cadre d'ateliers (*workshops*) « Un geste, un outil, une réalisation ».

À travers ce dispositif, la volonté du Groupe est bien de décloisonner les métiers pour innover, éviter les silos en faisant travailler les jeunes artisans et les jeunes designers avec les vendeurs pour leur permettre d'apprendre en s'inspirant mutuellement.

Si l'objectif de cette nouvelle initiative est d'assurer la transmission de métiers qui demandent de longs temps d'apprentissage, tout en valorisant la filière des métiers de l'artisanat et de la création auprès des jeunes générations, cette démarche participe aussi à la promotion de tous les talents dans le cadre de la politique du Groupe en faveur de l'égalité des chances.

Tout en développant et en promouvant l'employabilité des jeunes alternants, pour le Groupe c'est un enjeu majeur pour assurer la pérennisation de métiers qui demandent de réels savoir-faire et de faire face ainsi aux départs à la retraite de personnels dans ces métiers.

Des partenariats avec d'autres écoles sont à l'étude dans les domaines des métiers de la vente et du commerce de détail de luxe, de la vigne en France, du « *visual merchandising* » à Paris et à New York, de l'horlogerie en Suisse...

Groupe UP : Une entreprise militante et apprenante du secteur de l'Économie sociale et solidaire (ESS)



Jean-Philippe POULNOT

Jean-Philippe POULNOT, administrateur du Groupe Up, responsables des partenariats politiques

Une utopie devenue réalité !

Créé en 1964 par une vingtaine de militants syndicalistes et politiques, et présidé par Georges RINO, le Chèque Déjeuner avait comme promesse un peu folle de vouloir favoriser l'accès à un repas de qualité au plus grand nombre de salariés. Pour ce faire, les fondateurs de Chèque Déjeuner avaient imaginé une forme juridique de Coopérative de Consommation (elle appartient à ses clients) avec une clause de transformation en Société Coopérative Ouvrière de Production (SCOP) – qui "appartient donc aux ouvriers" – dès lors que le point d'équilibre financier de l'entreprise serait atteint.

Ce n'est qu'à partir des années 90, sous l'impulsion de Jacques LANDRIOT, deuxième Président Directeur Général du Groupe, que la SCOP décida, après de nombreux débats au sein de son Conseil d'Administration, de se lancer dans une stratégie de développement verticale et horizontale.

En parallèle, et à la même période, le Chèque Déjeuner commençait son aventure internationale, en s'installant en Espagne et en Italie.

Par la suite, le Groupe Chèque Déjeuner n'a eu de cesse de continuer à se développer à l'étranger, dans un premier temps dans les pays d'Europe Centrale et Orientale, tout en s'attachant à développer en France de nombreuses activités de services.

Depuis quelques années, le Groupe Chèque Déjeuner a fait le choix de se développer également en Afrique (en commençant par le Maroc), puis en Asie (en débutant par la Turquie) et fin 2013 en Amérique Latine (en acquérant une entreprise au Mexique).

50 ans après son démarrage, à fin 2014, le groupe Chèque Déjeuner représentait : 2300 collaborateurs, une présence dans 14 pays, 5,8 milliards d'Euros de flux financiers, 47 filiales, un chiffre d'affaires en croissance de 19 % par rapport à l'exercice précédent, et un résultat d'exploitation en croissance de 43 % par rapport à 2013.

Changeant par ailleurs de président directeur général en nommant Catherine COUPET, il a annoncé à la presse son changement de dénomination le 12 janvier 2015.

Ainsi, le Groupe Chèque Déjeuner est devenu le Groupe Up, ce qui symbolise l'accentuation de son développement à l'International et sa farouche volonté à la fois d'innovation et de pérennité.

À noter également que le Groupe Chèque Déjeuner servait à fin 2014 près de 26 millions d'utilisateurs de ces solutions avec un réseau de plus d'un million de partenaires et près de 190 000 entreprises et collectivités clientes, devenant le 3^e opérateur mondial de sa catégorie.

Un Groupe coopératif avec une gouvernance spécifique

Le Groupe Up est par nature une entreprise qui place l'humain au cœur du système, en témoignent plusieurs aspects : sa gouvernance démocratique "Une personne, Une voix". Chaque sociétaire dispose d'une même voix lors des Assemblées Générales, et élit en son sein son Conseil d'Administration tous les 4 ans. Ce dernier nomme le PDG du Groupe.

Afin de devenir sociétaire, ce qui est une obligation au sein du Groupe Up, chaque nouvel embauché de la coopérative mère se voit doté d'un parrain ou d'une marraine en vue de l'accompagner jusqu'à son élection par ces pairs. Ce parrainage, piloté par un comité du Conseil d'Administration, permet au candidat sociétaire de comprendre le savoir-être attendu par la coopérative, et également, les codes de l'entreprise, ses pratiques, ses valeurs.

En outre, chaque sociétaire suit un parcours de formation, construit avec le mouvement des SCOP, afin de comprendre un bilan, un compte de résultat, ainsi que la stratégie de l'entreprise. Cela lui permet de voter en connaissance de cause et en son âme et conscience les résolutions de l'Assemblée Générale.

Rappelons par ailleurs que les comptes rendus du Conseil d'Administration sont effectués à l'oral par les Administrateurs et sont autant de moments de pédagogie et d'échanges sur la vie du Groupe.

Un modèle de Ressources Humaines apprenant.

Avec un budget très largement supérieur à l'obligation légale, près de 80 % des salariés sont formés chaque année, non seulement sur des problématiques métiers, mais également sur des thématiques de développement personnel, de management afin de contribuer à l'émancipation de chacun. C'est sans parler des nombreuses conférences, ateliers organisés au sein de l'entreprise et ouverts au plus grand nombre (sur la responsabilité sociale d'entreprise (RSE), le handicap, le genre, l'égalité, la prévention, l'économie, le dialogue social...)

Une classification des emplois qui n'impose pas l'obtention de diplômes, et valorise l'expérience et l'apprentissage interne caractérise, avec son système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), le mode de gestion des ressources humaines du Groupe Up. Ce ne sont que quelques exemples.

Un dialogue social exemplaire.

Au-delà de la place faite aux militants syndicalistes dans le Groupe Up et de leur implication dans la quasi-totalité des instances du Groupe, signalons la récente création d'un Comité d'Entreprise Européen, alors que le groupe n'y était pas obligé, cosigné par l'European Federation of Food, Agriculture and Tourism Trade Unions (EFFAT) et UNI Europa (Uni Global Union) et qui est souvent cité en exemple. Rappelons que tous les documents de travail sont traduits dans les langues de chacun des pays concernés, pour la meilleure compréhension de toutes et tous.

Un engagement fort des collaborateurs du Groupe Up.

Le groupe souhaite à tout moment promouvoir l'engagement de ses collaborateurs, dans l'entreprise, comme dans la cité. Promotion du syndicalisme en interne, promotion de l'initiative personnelle, promotion de la solidarité vers l'extérieur à

travers sa Fondation, de l'engagement coopératif, mutualiste et associatif, et aussi promotion du sport, de la musique... tout est fait pour que chacun puisse trouver, au-delà de ses activités professionnelles, les solutions adaptées à sa quête de sens dans l'entreprise et dans la vie de la cité. Enfin, le Groupe Up milite en faveur du développement local, dans tous les pays où il est présent.

Que ce soit par l'intermédiaire de l'action de sa Fondation, qui a fait en 2014 ses premiers pas à l'international, que ce soit par le biais de ses actions engagées, que ce soit par ses investissements dans des fonds de développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) en France et à l'Étranger, ou encore par les initiatives de ses collaborateurs, favorisées par le Groupe, le *Groupe Up* entend se développer au plus proche des territoires et apporter aux territoires bien plus que sa seule présence en tant qu'entreprise.

Le Groupe Up est l'une des entreprises emblématiques de l'Économie sociale et solidaire dans le monde, il est construit à la fois sur l'efficacité économique et sur la performance sociale et sociétale. Il se doit de toujours porter plus haut et plus loin cet autre modèle de développement qui est le sien, à savoir : plus humain, plus égalitaire, plus équitable, et bien sûr plus solidaire.

C'est bien ce à quoi correspond sa nouvelle dénomination : Groupe UP.

Les enjeux de la formation et des apprentissages tout au long de la vie (ATLV) pour l'entreprise africaine **L'exemple d'un groupe bancaire gabonais**



Richard BOUCKAT

Par Richard BOUCKAT BOUNZIENGUI : Expert RH et développement des compétences.

La question de la formation tout au long de la vie trouve un écho particulier sur le continent africain en ce début de XXI^{ème} siècle du fait d'une situation économique et sociale à la fois prometteuse et paradoxale.

La fin du XX^{ème} siècle, marquée par une débâcle économique, rythmée par les plans d'Ajustements Structurels et par l'instabilité politique, les guerres civiles et les génocides, les crises alimentaires et sanitaires, se résume par le vocable très en vogue à l'époque : « AFROPESSIMISTE »

Le XXI^{ème} siècle s'ouvre sur un redémarrage du continent désormais évoqué à travers le Slogan « AFRICA RISING ». Cette évolution n'a pas été sans mutations profondes des modèles économiques et politiques. Le "tout État" a laissé la place à

une dynamique tout à fait nouvelle au sein de laquelle le secteur privé est appelé à jouer un rôle majeur dans la transformation économique et sociale du Continent.

Cependant, le développement annoncé du continent reste largement tributaire de la capacité de ses Ressources Humaines à en assurer la pérennité. L'époque est aussi celle où l'effort de formation de ces ressources humaines semble marquer le pas après une période post indépendance marquée par un effort notoire porté à l'éducation et à la formation des populations du continent.

Quelques points de repère

En 2035, l'Afrique aura plus de forces de travail que la Chine et l'Inde. Ce chiffre doit servir de boussole pour comprendre les atouts indéniables de l'économie africaine face à la compétition internationale, mais aussi pour en mesurer les contraintes en termes de gestion de ses ressources humaines.

Pour que cet atout démographique ne devienne pas un boulet impossible à traîner, l'Afrique doit se défaire de la situation paradoxale qui est la sienne actuellement : celle d'une région qui génère une croissance forte, mais qui crée (beaucoup) trop peu d'emplois.¹ Comme l'a souligné Jean-Louis Billon : « ... on se retrouve confronté à la délicate question de formation, talon d'Achille du continent »².

Cependant le difficile tournant du siècle s'est accompagné d'un effondrement total et durable du système éducatif public (du primaire jusqu'aux cycles supérieurs). La conjonction de l'essor économique du Continent, le rôle central donné au secteur privé comme moteur de ce développement, le déficit de formation accumulé au cours des vingt dernières années nous placent au cœur du sujet qui nous réunit ce jour.

À l'aide des exemples et du modèle que nous allons exposer au travers de l'expérience du groupe bancaire gabonais *BGFIBank* nous allons tenter de répondre aux questions suivantes : quels sont les enjeux de formation qui se posent à l'entreprise africaine ? Et quelles sont les voies qu'elle emprunte pour y répondre ?

Les grandes dynamiques des systèmes actuels de formation professionnelle continue (FPC) en Afrique : Vers des systèmes de gestion partenariale

Les pouvoirs publics gardent un leadership fort dans la définition des priorités et dans la prestation de la formation professionnelle initiale, mais ce leadership est de plus en plus partagé avec les acteurs économiques et sociaux.

Dans le domaine de la formation postsecondaire ou post-initiale, le pilotage des dispositifs donne lieu à une concertation forte entre les acteurs économiques et sociaux et les pouvoirs publics.

La formation continue est dans tous les pays de la responsabilité première des entreprises tout en induisant, la plupart du temps, des partenariats de fait avec les acteurs sociaux et/ou les organisations professionnelles.

¹Source : rapport du McKinsey Global Institute intitulé « L'Afrique au travail : Création d'emplois et croissance inclusive ».

²Source : Interview Magazine Jeune Afrique

Dans le domaine de la formation des demandeurs d'emploi, le partenariat pouvoirs publics - partenaires sociaux - entreprises se développe dans tous les dispositifs de formation avec pour particularité, dans le domaine de l'emploi, de devenir de plus en plus un partenariat de proximité avec les entreprises de l'économie marchande³.

Les grandes dynamiques des systèmes actuels de formation professionnelle continue (FPC) en Afrique : Vers un désengagement des États

L'enquête de l'UNESCO sur le statut de l'éducation des adultes et la mise en œuvre des recommandations de la CONFITEA V, a mis en évidence que seuls quelques pays d'Afrique ont opté pour des lois et appliqué des politiques pour promouvoir effectivement l'éducation des adultes.

Alors que l'éducation des adultes est intégrée dans les politiques générales d'éducation et de développement de pratiquement tous les pays, les ressources financières allouées à la mise en œuvre de ses programmes sont plus que modestes. La majorité des rapports indiquent que l'éducation des adultes représente moins de 3 % du budget de l'éducation nationale.

Nous notons que dans les rapports de la CONFITEA il n'est fait pratiquement aucune référence au secteur privé dans les recommandations pour le renforcement de la formation professionnelle⁴.

Le financement de la formation professionnelle continue (FPC) en Afrique : Une problématique majeure

Outre une pénurie généralisée de moyens, le financement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (ETFP) reste largement fragmentaire et morcelé.

- Des financements publics insuffisants : les systèmes de formation continue restent largement sous-financés en Afrique. En moyenne, les budgets de l'éducation réservent 2 à 6 % pour le Développement des Compétences Techniques et Professionnelles "DCTP". Les contraintes budgétaires des États restreignent la capacité des pouvoirs publics à assurer un financement adéquat et durable des établissements publics de formation.
- Peu de relais du secteur privé : parallèlement, dans de nombreuses entreprises du continent (en l'absence de contraintes réglementaires), les budgets de formation demeurent insuffisants.
- Une offre désorganisée : le marché privé de la formation ne fonctionne pas dans le même cadre financier que les prestataires publics. Les pays africains sont donc confrontés à deux impératifs : augmenter les ressources allouées à la formation et optimiser l'utilisation des moyens existants⁵.

³ Sources : Conférence de l'agence française du développement (AFD), Dakar, le 28 juin 2006. R. Walther « Les mécanismes de financement de la formation professionnelle en Europe et en Afrique »

⁴ Source : Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie, 2009, John Aitchison et Hassana Alidou

⁵ Source : Rapport Perspectives économiques en Afrique (PEA)/BAD /OCDE/PNUD

Perspectives pour le développement des apprentissages tout au long de la vie (ATLV) en Afrique

La question de la formation tout au long de la vie peut apparaître comme une question importante pour les entreprises africaines. Cependant, il faut admettre que cette approche reste marginale sur le continent au regard :

- Des déficits de formation initiale à combler ;
- De l'extrême jeunesse de la population du continent en recherche d'emploi ;
- Du déficit général d'emplois qui ne favorise pas la formation des salariés déjà en poste.

Le renforcement de l'implication du secteur privé ne peut se faire que si les conditions dans lesquelles se développe la formation professionnelle continue (FPC) en Afrique rencontrent durablement les impératifs de rentabilité des entreprises et répondent à leurs défis en matière de compétences techniques.

Dans ce contexte, il est peu probable que l'éclosion de la FPC et des ATLV sur le continent puisse s'appuyer sur les seules initiatives de groupes privés. Ainsi il apparaît nécessaire de s'orienter vers :

- Un renforcement des échanges Nord/Sud sur des sujets liés à la transmission des savoirs ;
- Un renforcement des partenariats Public/Privé :
 - ✓ Pour le financement de la formation ;
 - ✓ Pour la définition des contenus ;
 - ✓ Pour l'apport en Ressources Humaines (Professionnels de l'Entreprise).
- Une approche de la formation des adultes en Afrique qui s'éloigne des savoirs fondamentaux pour se consacrer à des apprentissages Métiers (notamment plus techniques et tenant compte du numérique).

Nous mettons l'accent sur le fait que l'accès à l'emploi et la formation des jeunes apparaissent comme une priorité par rapport au questionnement sur la formation tout au long de la vie. Cependant, nous souhaitons insister sur le fait que le développement de la formation permanente des adultes est aussi une nécessité du fait de l'introduction rapide – et souvent sans étape – de nouvelles technologies ou de nouveaux processus. De plus, nous constatons que de nombreux pays d'Afrique, tenant compte de l'accroissement de l'espérance de vie ont repoussé, ces dernières années, l'âge de la retraite (pour la plupart de 5 à 10 ans selon les secteurs). Au regard de ces paramètres, il est primordial de mettre en œuvre des programmes permettant de maintenir l'employabilité des "travailleurs". Une telle action n'est réalisable que si l'ensemble des acteurs (publics, privés et corps intermédiaires) travaillent en partenariat. Enfin l'expertise des pays du Nord en ces domaines nous semble pouvoir constituer un axe de coopération positive.

APPRENDRE AU TRAVAIL : LE RÔLE DES SYNDICATS

Tom Wilson - Directeur de Unionlearn



Tom WILSON

Qu'est-ce que l'Unionlearn ?

L'Unionlearn est une organisation syndicale nationale consacrée à la formation pour tout le monde.

Elle fait partie du Trades Union Congress (TUC), qui est la confédération à laquelle les syndicats britanniques appartiennent. Le TUC est la plus ancienne Fédération syndicale dans le monde. Il représente la quasi-totalité des 7 millions de syndiqués de Grande-Bretagne.

Le TUC a créé l'Unionlearn afin d'avoir une organisation nouvelle et spécifique, qui est bien plus que simplement le Département de l'Éducation du TUC.

L'Unionlearn est financée par le gouvernement et le TUC, et emploie 60 personnes à Londres et dans toute l'Angleterre. Il y a des organisations similaires en Écosse et au Pays de Galles.

L'Unionlearn distribue des subventions d'apprentissage, d'une valeur £ 400 K en moyenne à 35 syndicats tout en apportant son soutien aux dirigeants syndicaux et à des représentants qui siègent dans les organismes nationaux, régionaux et locaux chargés de la question des politiques de formation.

Au cours des 10 dernières années, l'Unionlearn a aidé plus de 1,5 million d'apprenants, dont 240 000 en 2013/2014. C'est un million et demi de personnes qui ont pu apprendre grâce à leur syndicat.

Comment ?

Le pilier de tout cet apprentissage sur le lieu de travail est le délégué syndical chargé de la formation sur le lieu de travail. Ces délégués ont le droit légal de négocier avec les gestionnaires, d'effectuer des enquêtes de compétences et d'aider leurs syndiqués.

L'Unionlearn a formé 30 000 délégués chargés de la formation qui :

- négocient avec les directeurs et les employeurs pour améliorer la formation ;
- travaillent avec les universités locales pour améliorer les possibilités de formation ;
- encouragent leurs membres à suivre des cours ;
- mettent en place des centres de formation sur le lieu de travail ;
- aident tout le monde, à l'intérieur et à l'extérieur du lieu de travail.

Les types d'apprentissages concernés

Premièrement, il y a des cours très informels ou non formels, très populaires parmi les gens qui sont « rouillés » et qui manquent de confiance en eux. Il s'agit souvent de personnes qui n'ont pas bien réussi à l'école ou à l'université. Il leur est proposé des cours de cuisine, de généalogie, de danse, d'astronomie, de diététique, d'histoire, ou des clubs de lecture. L'objectif est d'aider ces personnes à redécouvrir le plaisir d'apprendre, à développer la confiance en eux, à apprendre à apprendre ensemble – et en même temps à mieux rédiger et à améliorer leurs compétences en

informatique. Plus de la moitié de ceux qui participent à des cours informels continuent ensuite et suivent des cours plus formels menant à des qualifications.

Deuxièmement, il y a des cours formels en relation avec un métier qui conduisent à des qualifications. Ceux-ci se situent généralement au niveau 2, qui correspond à peu près à ce qu'un jeune de 16 ans est censé savoir, ou au niveau 3 (celui d'un jeune de 18 ans). Cependant, quelques milliers de membres étudient à l'université, ou suivent des cours du niveau de technicien et s'inscrivent à des programmes de Formation professionnelle continue. Ces cours en rapport avec l'emploi sont souvent dans les domaines de l'informatique, de l'anglais, des mathématiques, de la gestion et du leadership, ou des cours de formation professionnelle spécifiques tels que la vente au détail, l'hôtellerie, le service clientèle ou la santé et la sécurité.

Troisièmement, citons les programmes de formation organisés par les employeurs pour les jeunes, comme l'apprentissage, les stages ou les programmes d'expérience professionnelle.

Les syndicats veillent à ce que ces cours soient conçus d'une manière qui reflète les besoins réels de l'apprenant. Les délégués chargés de la formation peuvent aider à encourager les jeunes qui entrent dans le monde du travail et qui ont besoin de beaucoup de soutien et de mentorat informels.

Les employeurs apprécient le rôle des syndicats pour la formation

Les employeurs et les syndicats sont, bien sûr, souvent en désaccord. Les employeurs n'aiment pas toujours les syndicats, ou l'inverse. C'est naturel. Mais quand il s'agit de la formation, c'est différent, car c'est une situation "gagnant-gagnant". Les employeurs et les syndicats travaillent alors très bien ensemble en un partenariat solide.

Citons quelques chiffres importants provenant de recherches indépendantes effectuées par l'Université de Leeds. Les chercheurs ont questionné plus de 400 employeurs – tous concernés par la formation gérée par des syndicats, et à la tête d'entreprises petites ou grandes ; à elles toutes, elles employaient plus d' 1 million de travailleurs. Les résultats sont impressionnants :

- 87 % des employeurs voulaient que l'activité de la formation gérée par les syndicats se poursuive ;
- 91 % pensaient que les syndicats devraient faire plus concernant la formation ;
- 53 % ont dit que cela présentait l'avantage supplémentaire d'améliorer les niveaux de confiance en soi ;
- 52 % ont trouvé que ces initiatives avaient également amélioré le moral ;
- 88 % des employeurs ont apporté un soutien financier, et pas seulement des paroles d'encouragement, et payé des congés de formation ;
- 78 % ont dit qu'ils avaient investi plus d'argent dans l'apprentissage suite à leur travail avec leurs syndicats ;
- Et 55 % des employeurs ont déclaré que leurs employés avaient acquis de nouvelles qualifications.

L'Unionlearn a recueilli une liste de près de 3000 employeurs britanniques qui travaillent avec leurs syndicats sur la formation et sont heureux d'apporter leur soutien à la formation gérée par les syndicats. Unionlearn dispose de dizaines de "témoignages" chaleureux des employeurs, y compris un discours du chef de la principale fédération des employeurs – la *Confederation of British Industry* (CBI) –

qu'il fit à la conférence annuelle du TUC, et dans lequel il a dit : « la formation gérée par les syndicats est ce que les syndicats font de mieux, et cela mérite notre appui total ».

Les clés de la réussite de la formation gérée par les syndicats

Des relations de confiance

Souhaiteriez-vous reconnaître devant votre patron que vous avez des problèmes ? Si vous n'étiez pas fort en lecture ou en calcul, le diriez-vous à votre employeur ? Si vous étiez confronté à une nouvelle tâche et manquiez de confiance en vos compétences, vous sentiriez-vous à l'aise pour le dire à votre patron ?

« Probablement pas » est la réponse commune.

Maintenant, imaginez que vous avez un emploi précaire mal payé, avec un contrat à durée déterminée (CDD) – vous seriez encore moins susceptible d'admettre que vous avez besoin d'améliorer vos compétences.

Mais vous parleriez à quelqu'un en qui vous avez confiance, quelqu'un, comme vous, qui puisse comprendre et avec qui sympathiser – votre délégué syndical pour la formation.

Les bons employeurs et gestionnaires le savent. Ils savent bien qu'ils ont un problème s'ils ignorent quelles sont les compétences et les connaissances de leurs employés. Aucune enquête au monde ne dira la vérité si les employés craignent que leurs réponses ne leur fassent perdre leur emploi.

C'est là que le délégué syndical pour la formation entre en jeu. Il peut parler au patron, expliquer ce que sont les besoins en compétences – sans trahir les confidences.

Les bons patrons se félicitent de ces initiatives. Ils veulent savoir comment aider. Le délégué syndical pour la formation peut rapidement établir des relations de confiance en organisant des cours qui répondent aux besoins de l'employé et à sa situation. Il est en effet généralement préférable d'apprendre au travail aux côtés de collègues de travail, dans un environnement familier avec les gens à qui l'on fait confiance.

La motivation et l'implication

Il y a un dicton en anglais : « Vous pouvez mener un cheval vers la rivière, mais vous ne pouvez pas le forcer à boire ». C'est la même chose avec l'apprentissage. Les apprenants n'apprennent pas à moins qu'ils ne le veuillent. Et ils ne veulent pas, s'ils ne se sentent pas motivés.

Notre expérience est que la grande majorité des personnes qui travaillent font des efforts pour apprendre. Mais souvent elles ne le disent pas, car elles se sentent mal à l'aise, surtout quand elles ont été en échec scolaire ou sentent que leur employeur fournit une formation qui ne correspond pas à leurs besoins.

Certains employeurs abandonnent et pensent que leurs employés ne veulent pas apprendre. C'est faux. Les apprenants ont envie d'apprendre – mais ils doivent être impliqués.

La plainte la plus fréquente est qu'« ils ne veulent pas retourner dans la salle de classe ». Les travailleurs adultes ne veulent pas être traités comme des enfants.

C'est pourquoi la discussion entre le délégué syndical et l'employeur ou le gestionnaire est si importante.

Et il est tout aussi important que l'apprentissage soit conçu comme une expérience collective, s'appuyant sur l'expérience des apprenants, et reposant non pas sur l'idée qu'ils sont des récipients vides en attente d'être remplis d'un savoir apporté par un expert, mais sur l'idée qu'ils sont des participants volontaires qui veulent apprendre

ensemble et ont besoin du soutien et de l'aide d'une personne amicale et de confiance.

Des résultats satisfaisants

Comment savoir si ce modèle de formation fonctionne mieux que la formation traditionnelle ? Nous avons comparé des cours de formation gérés par le syndicat avec des cours similaires qui n'impliquent pas les syndicats. Les employeurs eux-mêmes disent que la participation du syndicat a massivement amélioré les taux de participation aux formations et de réussite.

Bien sûr, les chiffres varient énormément selon les cours ou l'employeur, mais en général :

- Nous constatons que le nombre de travailleurs qui saisissent les possibilités d'apprentissage a doublé ;
- Il y a beaucoup plus d'assiduité à ces cours et moins de personnes qui abandonnent ;
- Les taux de réussite sont beaucoup plus élevés – généralement autour de 90 % plutôt que 70 %
- Et les salariés sont beaucoup plus désireux de poursuivre leur apprentissage en allant à de nouveaux cours.

Des moyens et résultats financiers

l'Unionlearn dispose elle-même d'un budget annuel de près de 18 £ M. Elle distribue environ £ 12 M en subventions à des syndicats et le reste finance les activités centrales et régionales telles que des conférences, la formation sous diverses formes, des publications et bien sûr son personnel de 60 personnes.

Les subventions attribuées aux syndicats paient les salaires d'environ 200 personnes travaillant pour le syndicat. De plus, les syndicats eux-mêmes financent environ 150 autres employés, ce qui fait un total d'environ 350 employés du syndicat dédiés à la formation. Ce nombre correspond à environ 1/8^{ème} de l'ensemble du personnel du syndicat, et il est à la hausse.

Le budget de l'Unionlearn –18 M £ – est composé de 14 M £ versés par le gouvernement britannique, 2 M £ provenant du TUC et deux autres millions provenant d'autres subventions et de contrats, y compris 500 K £ de l'UE.

Chaque « 1 £ » de financement du syndicat génère « 6 £ » (souvent plus) versés par les employeurs. Donc l'Unionlearn génère au moins 90 M £ d'investissement supplémentaire dans la formation de la part des employeurs.

Ce ne sont que des chiffres facilement mesurables.

Des résultats au niveau de l'économie

Toutes les études (dont celle de l'université de Leeds) montrent qu'il y a beaucoup d'avantages supplémentaires bien plus importants qui ne peuvent être mesurés aussi facilement :

- Dans l'aide aux jeunes et à la communauté plus large ; par exemple de nombreux centres de formation sur le lieu de travail sont ouverts au public ;
- Dans des avantages supplémentaires pour les employeurs, comme une diminution des congés maladie, des changements de personnel moins nombreux, etc. ;
- Dans des avantages supplémentaires pour l'économie nationale, en promouvant et soutenant l'importance de l'apprentissage.

Ces avantages économiques plus larges expliquent pourquoi le gouvernement britannique est heureux de continuer à fournir un soutien substantiel.

L'Unionlearn est reconnaissant de ce soutien d'un gouvernement de coalition dirigé par les Conservateurs et qui n'est pas considéré d'emblée comme favorable aux syndicats.

Les perspectives pour l'avenir

Lorsque l'Unionlearn a démarré en 2006, il y avait beaucoup de sceptiques qui croyaient que cela ne durerait pas.

Lorsque le gouvernement travailliste a perdu les élections en 2010, beaucoup pensèrent que son financement serait réduit dans le cadre du programme d'austérité de la coalition dirigée par les Conservateurs.

Les prévisions des sceptiques se sont révélées fausses.

L'Unionlearn reçoit un fort soutien du gouvernement, de chaque parti politique britannique, de milliers d'employeurs, y compris de tous les principaux organismes patronaux et de centaines d'associations locales.

À l'échelle internationale, elle bénéficie de l'appui de l'Union européenne et de l'OCDE – qui ont toutes deux félicité ce modèle de formation sur le lieu de travail.

L'apprentissage devient plus important du fait que les économies reposent de plus en plus sur le savoir et les compétences. Ce que l'on apprend au travail devient plus important que ce que l'on apprend en classe. Les syndicats offrent des partenariats fiables et de confiance pour faciliter la formation au travail.

L'Unionlearn est l'organisation qui a prouvé qu'elle fournit cette possibilité d'apprendre.

C'est pourquoi elle a si bien réussi – et c'est un succès qui peut être répété à travers le monde dans tous les pays où les travailleurs peuvent s'organiser en syndicats.

Pour en savoir plus, consulter notre site Web www.unionlear.org.uk ou contacter : twilson@tuc.org.uk

Le rôle des petites et moyennes entreprises dans les apprentissages tout au long de la vie



Abdellah MEZZIOUANE

Abdellah Mezzouane, Secrétaire Général de la CGPME Paris Ile-de-France - www.cgpme-paris-idf.fr

L'anticipation des mutations économiques oblige les entreprises à prendre en compte la notion d'apprentissage pour leur collaborateur. L'ampleur de ces changements et leur complexité ont généré des défis nouveaux pour les entreprises, et singulièrement pour les plus petites d'entre elles.

Ces mutations sont dues principalement à la diffusion des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), la réorganisation du travail, la complexification des systèmes de production et de distribution. La capacité à trouver,

à trier et à analyser l'information est devenue un des vecteurs essentiels de l'organisation et du développement de l'activité économique. L'adaptation permanente des produits et services, due à la volatilité des marchés et des nouvelles exigences des clients et donneurs d'ordres à l'échelle mondiale, impose à l'entrepreneur la modernisation et la compétitivité de son entreprise en permanence, elle-même reposant essentiellement sur la qualité de son capital humain.

Tous les secteurs d'activité sont concernés face à ces mutations. Des secteurs stratégiques sont particulièrement en demande de main d'œuvre, tels que la construction aéronautique et automobile, les éco-industries, l'industrie et les technologies de la santé, les industries créatives, les technologies de l'information et de la communication/numérique.

Les petites et moyennes entreprises ont-elles pour autant les moyens internes pour intégrer ces changements en termes de compétences ?

Cette question est d'autant plus cruciale pour les petites et moyennes entreprises. D'un point de vue purement quantitatif, les très petites entreprises (TPE) représentent 2.7 millions d'entreprises, soit 95 % des entreprises françaises. Elles emploient 37 % des salariés et pèsent pour 28 % de la valeur ajoutée. Elles constituent un public très hétérogène. Leur perception de la gestion des apprentissages tout au long de la vie peut varier, allant d'un rejet des mesures Ressources Humaines chronophages à un véritablement engagement du dirigeant dans une stratégie de responsabilité sociale d'entreprise (RSE).

Le profil de ces entreprises les expose à des difficultés structurelles, comme l'absence de service de Ressources Humaines structuré. Le recours à un consultant externe est perçu comme trop coûteux, par rapport aux bénéfices attendus. De plus, il existe un risque important de déstabilisation en raison du vieillissement démographique et au manque de coopération intergénérationnelle. L'expertise d'une TPE ou PME peut ainsi pâtir durablement du départ d'un salarié. La situation de crise renforce ce travers d'immobilisme, les TPE se recentrant sur leur métier, préférant ne pas innover. Cela signifie le maintien des compétences du collaborateur sur un domaine d'action très ciblé, au risque d'une perte de motivation.

Pour autant, les TPE et PME ont des atouts indéniables permettant l'évolution de leurs collaborateurs qu'il faut renforcer. L'équipe dirigeante doit être formée à un management collaboratif de proximité, pour accroître l'implication des salariés. La taille des équipes favorise une prise de compétences beaucoup plus diversifiée que dans un grand groupe. La formation professionnelle est alors un outil essentiel pour tirer tous les avantages et permettre une prise de responsabilité plus rapide.

Comment accompagner les petites et moyennes dans leur prise en compte des apprentissages tout au long de la vie ?

La CGPME Paris Ile-de-France développe depuis 2006 une action de sensibilisation et de formation des dirigeants pour convaincre les dirigeants de valoriser son capital humain. Dans cette perspective, les réseaux d'entreprises comme la CGPME Paris Ile-de-France, mais aussi les clusters, club d'entreprises... sont des lieux d'échanges et de formation pour le dirigeant pour faire évoluer ses métiers.

Le premier axe d'action porte sur le développement d'une culture de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), donnant les moyens aux dirigeants d'anticiper les mutations économiques, le vieillissement de leur équipe et l'intégration des obligations légales. Les projets *Diagnéo RH* et *RH Academy* sont des outils accessibles à toutes les entreprises qui associent auto-diagnostic du dirigeant et auto-formation via le e-learning. Le dirigeant prend du recul sur les compétences dont il dispose dans son entreprise pour anticiper des changements favorables, révéler les compétences des équipes et préserver les savoir-faire et métiers. Ce programme cible des thématiques structurantes : égalité femme/homme, handicap, emploi des seniors, formation continue, RSE...

Nous faisons face à un constat alarmant. En France, le taux d'emploi des jeunes entre 16 et 24 ans est seulement de 29,4 % (contre 49,6 % au Royaume-Uni et 46,4 % en Allemagne). Moins de 425 000 jeunes sont en contrats d'alternance, 15,1 % des moins de 25 ans au chômage, les enfants d'immigrés étant particulièrement vulnérables suite à l'échec scolaire. Notre second axe d'action porte donc sur la valorisation de l'alternance, comme moteur de l'insertion professionnelle, en associant apprentissage et expérience professionnelle. En Ile-de-France, nous proposons un réseau de *Développeurs de l'alternance* mobilisés pour faire gagner du temps aux dirigeants (information sur les contrats, diagnostic de besoins, mise en relation dans la recherche de candidats...). À cela s'ajoutent 24 *Ambassadeurs de l'apprentissage*, entrepreneurs bénévoles qui conseillent leurs pairs pour faire baisser le nombre de ruptures de contrat. La mise en place d'un *Médiateur de l'Apprentissage* permettra également d'améliorer globalement le dispositif.

Enfin, notre rôle essentiel est de décroïsonner l'entreprise, en l'inscrivant dans un réseau d'acteurs. Ainsi, le rôle des *Développeurs de l'alternance* sur le territoire francilien est essentiel, car ils permettent au dirigeant isolé de connaître les acteurs de la formation sur son territoire. Nous agissons également en amont, en créant des partenariats avec les *Centres de formation d'apprentis*, les *Universités* et les *Grandes écoles* pour valoriser l'adéquation entre formations et besoins des entreprises. Nous travaillons avec le tissu associatif et les écoles sur la thématique du recrutement en ciblant les territoires et les qualifications les plus fragiles, en organisant des salons emplois, *Job Dating*, *Rencontre Doctorants-PME*... Enfin nous tissons des liens entre petites, moyennes et grandes entreprises : insérer les alternants formés par les grandes entreprises dans les petites et moyennes entreprises pour créer de l'emploi durable.

Entre capital humain et croissance, au cœur du lien vertueux la place de l'apprentissage tout au long de la vie est majeure.



Jean WEMAÈRE

Jean Wemaëre, Président de la Fédération de la formation professionnelle

La formation professionnelle, parce qu'elle transmet et génère les compétences, est un levier crucial de compétitivité et de croissance. Elle lutte contre l'obsolescence des compétences, accompagne les chocs d'innovation et prépare aux métiers de demain.

En réalité, elle engendre des impacts bénéfiques sur la compétitivité et la croissance à plus d'un titre.

! **À l'échelle de l'individu**, la formation professionnelle engendre une meilleure adéquation au poste de travail et augmente la productivité de l'actif qui bénéficie de l'action de formation. En permettant d'évaluer et potentiellement de certifier les compétences des individus, la formation sécurise le parcours professionnel et favorise les mobilités en limitant les périodes de transition.

! **À l'échelle de l'entreprise**, elle permet une gestion maîtrisée et évolutive des ressources humaines et accompagne la montée en compétences des talents. En outre, elle contribue à un environnement de travail plus efficace, notamment par les formations transverses. Le développement d'une culture de l'apprentissage tout au long de la vie permet à l'entreprise de bénéficier de salariés plus à même d'intégrer les rapides évolutions technologiques et organisationnelles. Enfin, elle lui confère des atouts immatériels indéniables.

! **À l'échelle du pays enfin**, la formation professionnelle est au cœur de la stratégie du développement de la *marque France* et de la compétitivité hors coût de notre pays. Elle permet de pallier l'accélération de l'obsolescence des compétences qui constitue un défi majeur pour nos sociétés à l'ère de l'économie de la connaissance. Et pour notre pays (5^e puissance économique mondiale), c'est un enjeu capital dans la concurrence internationale que de disposer d'actifs mobiles et capables de se saisir rapidement de la nouveauté pour en retirer un avantage concurrentiel. La formation sera de plus en plus la clef de la croissance : il ne faudra pas travailler plus, mais travailler mieux. Ainsi, selon une étude de l'OCDE⁶, les formations qui accompagnent les actifs tout au long de leur vie professionnelle atteindront à l'horizon 2060 jusqu'à 10 % du temps de travail.

Outre les nouveaux outils qu'elle crée, la réforme de la formation de la formation professionnelle issue de la loi du 5 mars 2014 engage les entreprises dans une démarche de responsabilisation en matière de gestion de leur capital humain. Beaucoup d'entreprises investissent déjà massivement dans la formation (je pense notamment au Groupe La Poste⁷). En effet, en plus d'être une obligation juridique validée à maintes reprises par les tribunaux, le maintien et le développement des compétences des salariés par leurs employeurs sont des atouts stratégiques et indispensables pour faire face aux besoins des entreprises de demain. Nous sommes face à un triple courant : le premier c'est l'évolution des métiers, 30 % de ceux de demain sont ignorés dans le domaine des nouvelles

⁶[OCDE, Horizon 2060 : perspectives de croissance économique globale à long terme, novembre 2012](#)

⁷<http://www.jean-wemaere.com/archive/2014/10/13/quand-la-poste-met-la-formation-au-cœur-de-ses-priorites.aspx>

technologies notamment. Deuxièmement, le capital machine n'est plus le premier facteur de production, c'est l'homme, et enfin, l'éducation et la formation sont les premiers moteurs de croissance selon l'OCDE. Ces évolutions impliquent pour ces dernières d'initier une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mais aussi son évaluation.

Pour valoriser l'importance du développement des compétences, la fédération de la formation professionnelle (FFP) a animé, sur mandat du Ministère de l'Économie, un groupe de travail qui a permis la réalisation d'un guide de reporting à destination des entreprises présenté le 18 février 2013 à Bercy. Depuis, la loi du 5 mars 2014 – que la FFP a accompagné, des négociations de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 14 décembre 2013 jusque dans sa mise en œuvre – a fait un pas dans cette voie en supprimant en partie l'obligation fiscale de former.

Fort de nouveaux mandats des Ministères de l'Économie et du Travail, la FFP anime le comité de pilotage « capital humain et formation professionnelle, investissements pour la compétitivité », qui vise à outiller cette nouvelle approche de la formation, en accompagnant les entreprises dans le choix de la qualité, en proposant des mécanismes incitatifs, ou encore en développant les innovations du secteur et en mettant en place des outils de mesure des impacts sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) concernant la formation professionnelle.

La 2ème édition de ce comité de pilotage s'est réunie le 28 janvier à Bercy pour présenter les travaux des cinq groupes de travail qui se sont constitués visant à :

! Diffuser les indicateurs contenus dans le guide de reporting à destination des entreprises ;

! Mieux cerner la notion de dépense en formation, en lien avec la performance économique de l'entreprise et étudier, dans une seconde phase, les voies pour mieux la valoriser ;

! Encourager l'accès au crédit des PME qui investissent dans la formation professionnelle ;

! Accompagner la qualité en formation professionnelle ;

! Soutenir l'innovation dans et par la formation professionnelle.

L'innovation est essentielle, car elle permet à l'ensemble de l'écosystème (financeur, organisme de formation, manager, formé, etc.) de répondre au mieux à la demande de l'apprenant. Le digital est en cela à la fois un enjeu et un outil de la formation⁸. Cela suppose une conception large de l'action de formation, qui reste trop restreinte dans notre corpus légal. Cela nécessite par ailleurs une prise en compte de la formation professionnelle comme secteur économique à part entière, afin de lui permettre d'investir et d'innover.

À ce titre, il faut noter que la formation professionnelle est un secteur économique à part entière qui génère 7 milliards d'euros de chiffre d'affaires et emploie 150 000

⁸<http://www.jean-wemaere.com/archive/2014/09/23/quand-le-digital-penetre-le-monde-de-la-formation.aspx>

salariés. C'est un marché quasi exclusivement privé : 97 % des organismes de formation sont privés et couvrent les 3/4 du marché en termes de chiffres d'affaires. Enfin, c'est un marché en développement. Malgré le ralentissement général de l'activité économique, davantage de personnes sont ainsi formées chaque année, et ce sur tous les segments, pour tous les statuts et selon les différentes modalités pédagogiques avec une montée en puissance des technologies (apprentissage à distance (*e-learning*), formation hybride (*blended learning*), jeux sérieux (*serious game*), cours en ligne ouvert à tous : *Massive Online Open Course* (MOOC), etc.).

Enfin, en période de crise, il est important d'envoyer un signal fort aux individus et aux petites et moyennes entreprises en permettant une déductibilité fiscale de leur investissement en formation.

EN SYNTHÈSE



Armelle BILLIAUD

Armelle Billiaud membre du CMA, consultante RH

La diversité des interventions de cette session internationale, centrée sur le rôle des entreprises dans les apprentissages tout au long de la vie, a permis d'aborder la question sous deux angles complémentaires :

-L'action opérationnelle de l'entreprise (LVMH, Groupe UP, BGFIBank) qui, à un certain moment de son développement, de son histoire, dans un contexte précis, met en place des solutions spécifiques d'apprentissage :

-Le support d'acteurs institutionnels (Centre de formation des syndicats britanniques l'Unionlearn, Confédération des PME en Ile-de-France, Fédération de la Formation professionnelle en France) pour aider les entreprises et les salariés dans le développement des compétences.

Quels sont les enjeux qui président à l'inscription des entreprises dans les apprentissages tout au long de la vie ?

Du côté des entreprises, ce sont des enjeux **d'adaptation** aux évolutions de leur environnement et donc d'anticipation des mutations économiques (usages des technologies de l'information et de la communication (TIC), complexification des systèmes de production et de distribution, volatilité des marchés, exigences des clients...) via le capital humain. Est démontré le lien de cause à effet entre : apprentissage, développement des compétences, innovation, performance et atout concurrentiel.

Du côté des salariés, ce sont des enjeux **d'adaptation** à la société du savoir et de la connaissance : pour détenir des savoirs (validés par des diplômes, des titres) mais aussi pour développer sa propre capacité d'apprentissage, pour au final le maintien de l'employabilité, la sécurisation des parcours professionnels et le développement personnel et professionnel.

Ces enjeux concernent donc au premier chef :

L'entreprise :

- Pour LVMH : il s'agit de la transmission des savoirs faire dans le secteur de l'artisanat du luxe et de la pérennisation des métiers à apprentissage long ;
- Pour le Groupe UP : les pratiques RH doivent permettre l'accompagnement du développement en France et à l'international, l'accompagnement de la diversification stratégique, tout en restant en cohérence avec les valeurs de l'entreprise et celles de l'Économie Sociale et Solidaire ;
- Pour BGFIBank : son développement international passera par plus de qualification, de polyvalence, de capacité d'adaptation au changement.

Les salariés:

- LVMH centre cette action sur des jeunes en difficulté d'insertion ;
- Au sein de BGFIBank et plus largement en Afrique, il s'agit de combler un gap de formation, initiale et continue ;
- Tous les salariés du Groupe UP ont droit à une formation tout au long de leur vie professionnelle ;
- Unionlearn cherche à accompagner des salariés qui ont peu d'appétence à la formation.

Mais aussi, par capillarité :

Les territoires/réseaux : la CGPME développe un réseau de chefs d'entreprises, des clubs d'échanges, des partenariats avec écoles, associations, entreprises...

Les secteurs d'activité : LVMH participe à la valorisation des métiers de l'artisanat et de la création auprès des jeunes, et l'exemple d'une banque comme BGFIBank peut avoir un effet accélérateur sur tout le secteur bancaire en Afrique.

Un pays voire un continent :

- En Afrique, le développement du formidable potentiel de ce continent ne pourra se réaliser sans combler le gap de formation, _
- En se développant à l'international, le Groupe UP participe au développement local là où il est implanté,
- En France, du fait du poids des PME dans le tissu économique, leur montée en compétences peut être une réponse à la recherche d'une compétitivité hors coût. Par ailleurs, le maintien du rang de la France dans la concurrence internationale nécessite de se « saisir rapidement de la nouveauté pour en retirer un avantage concurrentiel » selon la Fédération Française de la Formation Professionnelle.

En quoi et comment l'entreprise est-elle un lieu de développement des apprentissages tout au long de la vie ?

Les intervenants nous livrent des solutions d'apprentissage essentiellement **sur mesure**, car elles doivent être adaptées aux besoins, au contexte, aux populations cibles :

- LVMH : une formation diplômante de haut niveau en partenariat avec des écoles spécialisées pour des jeunes en apprentissage (niveau 3^e ou CAP) ;
- BGFIBank : la création d'une *Business School* interne pour des formations aux métiers bancaires, au management, mais ouverte à d'autres établissements du secteur ;
- Groupe UP : un parcours de formation pour tout nouvel embauché pour l'acquisition de savoirs lui permettant de voter en connaissance de cause (en cohérence avec le modèle de gouvernance) ;
- Unionlearn : création de divers types de formation, de l'informel (pour attirer les rétifs à la formation) à la certification professionnelle ;

- Fédération de la Formation Professionnelle : dans le cadre de la loi de mars 2014, responsabilisation des Entreprises à la gestion de leur capital humain, aide aux entreprises pour un bon investissement formation, pour son évaluation.

Quelles sont les perspectives ? Comment prolonger ces démarches ? Quels sont les axes à privilégier pour lever les freins et favoriser l'implication des différents acteurs ?

1-La transférabilité des démarches, surtout celles qui sont réussies, est à évaluer systématiquement pour les étendre à d'autres métiers (couture, tailleur, horlogerie, vigne... pour LVMH), d'autres entreprises (c'est la finalité même de la CGPME), d'autres pays (dans le cadre du développement international du Groupe UP)...

2-Les apprentissages tout au long de la vie (ATLV) gagneront à être développés et ancrés sur le **territoire**/bassin de vie, par des **partenariats** multi acteurs :

- o Partenariat Public/Privé, pour développer le financement de la formation au Gabon par exemple :
- o Partenariat de tous les acteurs au sein d'un territoire : entreprises, associations d'insertion, écoles... favorisé par la CGPME.

3-Il y a lieu de développer **la Formation dans et par le travail**, en élargissant la conception de l'action de formation, notamment en France : passer du stage en présentiel en dehors de l'entreprise à l'utilisation des situations de travail comme source d'apprentissage entre collègues, avec les responsables, pour rendre l'Entreprise apprenante. Ceci est de nature à accroître la coresponsabilité et le co-engagement entre Entreprise et Salariés et à diminuer les freins à l'apprentissage :

– pour l'Entreprise qui invoque la question du manque de temps, d'organisation, d'argent : développer l'apprentissage organisationnel suppose de passer de la formation/coût à la formation/investissement.

– pour le Salarié : intégrer l'apprentissage dans les situations de travail évite de relier la formation au souvenir négatif du système scolaire, quand le salarié a déjà connu l'échec.

Enfin, cela permet à la fois de « banaliser » et de valoriser l'acte d'apprendre en en faisant un élément clé des pratiques professionnelles : comprendre ce qu'on fait, l'explicitier, l'améliorer, le transférer, le transmettre.

4-L'utilisation plus large du numérique favorisera **l'innovation pédagogique** : apprentissage à distance, cours en ligne ouvert à tous, jeux sérieux... et peut déboucher sur une nouvelle relation de l'apprenant au savoir et de l'apprenant au formateur.

5-Enfin, ces perspectives doivent s'appuyer sur une **professionnalisation** du secteur de la Formation Professionnelle : c'est vrai en Afrique, où, au-delà de la question du financement, la réflexion sur les contenus doit favoriser les apprentissages Métiers, plus que les savoirs fondamentaux. Mais aussi en France, où la réforme récente de la formation professionnelle implique de la considérer comme un secteur économique à part entière, pour permettre investissement et innovation.