

# LA REVUE DES MANAGERS

*par les managers*



**FNE-FORMATION RENFORCÉ,  
UNE OPPORTUNITÉ, OUI MAIS...**

Avec le **compte personnel de formation (CPF)** toute personne active acquiert des droits à la formation mobilisables tout au long de sa vie professionnelle. Une véritable opportunité pour maintenir ses compétences, en développer de nouvelles et se construire un plan de carrière.

Lorsqu'une entreprise traverse une période critique du fait de l'évolution des techniques ou des marchés, en cas de sous-activité prolongée, voire d'arrêt total de l'activité, elle peut demander à bénéficier du **FNE-Formation** en plus de l'activité partielle afin d'investir dans les compétences des salariés.

Ce dispositif est financé par l'État et ne ponctionne pas le CPF des salariés.

### Le FNE-Formation, qu'est-ce que c'est ? Fiche pratique

[https://www.opco-atlas.fr/sites/default/files/medias/files/2020/06/34b\\_0.pdf](https://www.opco-atlas.fr/sites/default/files/medias/files/2020/06/34b_0.pdf)

<https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/conventions-de-fne-formation>

**Durant le confinement, le FNE a été consolidé et les procédures simplifiées** pour que les salariés en chômage partiel puissent bénéficier de formations prises en charge à 100% par l'État. Les formations peuvent être dispensées d'ici fin septembre, à condition que les inscriptions aient été enregistrées avant le 31 mai. Confinement oblige, il s'agit de formations à distance mais qui doivent être obligatoirement accompagnées, c'est-à-dire que les formateurs assurent un suivi pédagogique. Restaient à charge de l'entreprise d'établir le plan de formation, d'obtenir l'accord des salariés (qui peuvent aussi être demandeurs), de récupérer les devis des organismes de formation et de les regrouper en une seule demande. Rien de compliqué pour un service DRH qui en a l'habitude ou pour les entrepreneurs qui travaillent leur plan de formation tous les ans, à condition d'être réactif. Et cela sans pour autant que le délai de réponse par la DIRECCTE ou l'OPCO soit connu.

Selon les organismes de formation, l'entreprise doit avancer les frais d'inscription avant de se faire rembourser de 50% à l'acceptation et 50% en fin de formation sur présentation du bilan pédagogique. Il s'agit donc d'avoir la trésorerie nécessaire pour l'avance et de ne pas se tromper dans le choix du prestataire.

**Cette mesure a été une réelle opportunité pour un certain nombre de salariés. Et pour les organismes de formation.**

Les offres de formation à distance, qui étaient relativement restreintes jusqu'en mars 2020, ont été démultipliées.

Comment, dans un contexte de crise qui favorise l'émergence de nouvelles pratiques, repérer les formations les plus qualitatives ?

Toutes les formations peuvent-elles être proposées et suivies à distances ? Quels sont les contraintes et les outils nécessaires du côté des personnes formées ?

C'est à ces questions que la revue n° 3 propose d'apporter quelques réponses.

## DU PRÉSENTIEL AU DISTANCIEL : AMÉNAGER OU RECONSTRUIRE ?

par Alain LE TIRILLY, Interkom Edit

Les sessions en présentiel, avec une forte interactivité et une large place dédiée à la mise en pratique, ont-elles encore un avenir ? Face à l'urgence sanitaire et économique, comment passer au distanciel ?

### PAS D'OPPOSITION

Les sessions que nous animons en conduite du changement, conduite de projet ou en médiatraining, s'appuient sur une forte part de mise en pratique : travaux en sous-groupes, temps d'échanges, réalisation en commun de différentes actions, etc. Ces outils pédagogiques peuvent-ils fonctionner dans le contexte de la formation à distance ? C'est la question du moment.

Tout d'abord, il semble un peu (trop) rapide d'opposer radicalement « présentiel » et « distanciel ». Il s'agit de deux façons de faire – parmi d'autres. Elles ne s'excluent pas. Elles ont plutôt vocation à se compléter, pour que leurs atouts respectifs enrichissent les sessions de formation.

Si on admet cette complémentarité (qui est au cœur du « blended learning »), la question n'est plus de traduire en distanciel ce que l'on sait faire en présentiel. Vouloir « passer en force » pour **coller aux impératifs techniques d'un outil donné, ou pour sacrifier à des effets de mode, peut fragiliser les contenus et aboutir à des propositions totalement contre-productives.**

### REVENIR AUX ATTENTES ET AUX OBJECTIFS

Lorsqu'un programme de formation a été fabriqué pour être réalisé face à un groupe, sur une ou deux journées, a priori, il est calibré et équilibré sur un format synchrone et interactif. Et si ce programme est validé par l'organisme demandeur, c'est que ce dernier y retrouve les objectifs définis. Tout part de là.

Lorsqu'il s'agit de passer en distanciel, le plus sûr est de repartir des objectifs initiaux et de fabriquer un nouveau programme, adapté à une modalité tout à fait différente. C'est l'opportunité de recombinaison des temps pédagogiques, en trouvant un nouvel équilibre entre les apports et les mises en situation.

La formation professionnelle continue s'appuie massivement sur **la dynamique de groupe et la mise en pratique**. À l'heure du digital, quand le confinement provoque l'éclosion d'une importante offre de formations à distance, **que deviennent ces piliers pédagogiques** sur lesquels reposent les formations traditionnelles, en présentiel ?

La réflexion d'Alain LE TIRILLY, Directeur d'Interkom Edit nous rappelle les fondamentaux : les attentes des stagiaires et les objectifs de formations qui déterminent tant le contenu que le choix des moyens pour le faire passer. Un point de repère pour choisir la formation la plus appropriée.



Certains apports vont pouvoir être proposés en amont, sous forme de contenus à lire ou visionner de façon individuelle. Certaines mises en situation (autodiagnostic par exemple) pourront aussi être traitées de façon asynchrone, soit en amont de la session soit en aval, ce qui dégagera des minutes précieuses lors de la formation en temps réel pour travailler collectivement sur les points pour lesquels l'interactivité est un réel atout.

À nous d'imaginer des options alternatives aux travaux collectifs qui jouent sur la spontanéité des mécanismes d'entraide et de coopération. À nous de créer des outils pédagogiques capables de mobiliser ces compétences grâce aux applications à distance. **D'abord la pédagogie, ensuite la technologie.**

Évidemment, se pose la question du temps nécessaire à ce travail de re-création, et de son coût.

## FUIR LE DÉTOURNEMENT D'OUTILS

La problématique est la même lorsqu'il s'agit de produire et de décliner les différents supports de nos formations. Fabriquer un powerpoint à partir du programme défini ou rédiger un livret d'accompagnement sont a priori des actions bien distinctes. Le powerpoint comme le livret sont des supports autonomes, avec chacun ses atouts et son mode d'emploi.

Le livret support d'une formation peut-il sérieusement être la version imprimée d'un powerpoint, qui lui-même serait une sorte de prompteur/aide-mémoire pour l'intervenant ? Les réponses sont dans les questions...

Procéder ainsi relève du détournement d'outils en cascade, ce qui après tout n'est pas si grave. Ce qui l'est plus, c'est que ce détournement manifeste un assez net mépris pour l'utilisateur final, pour les bénéficiaires des actions de formation.

La technologie permet d'imprimer les 150 slides d'un powerpoint, soit. Mais le document obtenu a-t-il un réel intérêt pédagogique ?

Il n'est techniquement pas impossible de caser 300 mots ou 28 graphiques sur un seul slide, pour « ne rien oublier ». Mais quel est intérêt pédagogique ?

Si un powerpoint doit être utilisé, autant qu'il s'agisse d'un « vrai » support de présentation, accessible, attrayant, riche.  
Si un support doit être remis aux participants, autant qu'il s'agisse d'un « vrai » livret, rédigé, illustré, avec une mise en forme spécifique. Un produit vraiment dédié, pensé en lien direct avec les objectifs de la formation, et pas une traduction (ou une adaptation plus ou moins digeste) de supports existants.

Quand une formation doit être organisée en distanciel, autant qu'elle soit construite dès le départ pour ce format. Sans être une version réaménagée, au risque d'être appauvrie, de ce qui se fait en présentiel...

Pour bien choisir, retenir que :

- Une formation doit être interactive et pratique
- Passer du présentiel au distanciel n'est pas un copié-collé
- Une formation en distanciel a un déroulement, une cohérence et des outils différents du présentiel.

La crise sans précédent, provoquée par le COVID 19, a permis de réaliser à quel point les collaborations transdisciplinaires sont riches et productives. Tous sommes tous en interrelation dans une société qui, pourtant, nous amène à fonctionner par domaines de compétences, par branches, par catégories de toutes sortes.

Nous avons pris conscience que l'avenir économique d'un pays peut dépendre des soignants – trop peu nombreux et trop peu payés- qui exercent un métier qui n'a rien à voir avec le commerce ou l'industrie. Nous réalisons aussi que la reprise du travail – et donc de l'économie – demande à tous des compétences en hygiène pour appliquer efficacement les gestes barrières.

C'est le moment donc de raisonner non plus en termes de domaines d'activité ou de métier mais en termes de compétences transposables. Alors, quand un centre de formation professionnel lié à un Institut de Formation en Soins Infirmiers (IFSI) propose une formation d'accompagnement à la reprise post confinement pour éviter les risques psychosociaux, pourquoi ne pas s'y inscrire même si on travaille dans l'automobile ou l'agroalimentaire ?

Et ne sont-ils pas les mieux placés pour former les professionnels de tous les secteurs à l'hygiène des locaux pour prévenir les risques infectieux ?

## FORMATION EN DISTANCIEL : LES PIÈGES À ÉVITER

par Fabienne GIAVELLI, responsable de l'Institut de Formation Professionnelle Continue (IFPC), au sein de l'IFSI La Blancarde à Marseille.

En 2001, la Commission européenne définissait le « e-learning » comme « l'utilisation des nouvelles technologies multimédias de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources et à des services, d'autre part les échanges et la collaboration à distance ».

Face à la crise sanitaire que nous traversons, la pratique du distanciel s'est très vite imposée dans un grand nombre d'écoles et d'entreprises. Que ce soit pour assurer la « continuité pédagogique », qu'il s'agisse de mettre à profit ce ralentissement de l'activité pour former ses salariés, le e-learning semble être la solution idéale.

### DE NOMBREUX CHEMINS POUR UNE DESTINATION

Ludique, interactif, modulable, face à la diversité des solutions digitales proposées, comment s'y retrouver ? Le e-learning revêt de nombreuses formes technologiques : moocs, spoocs, serious game, réalité virtuelle, webinaires... Cette diversité peut encore souvent mettre en difficulté les apprenants et même certains responsables RH. Or l'essentiel n'est pas là. Afin que le e-learning ne soit pas simplement un effet de mode ou un gadget, il est important, avant toute chose, de se questionner sur les besoins en formation. Pourquoi choisir une solution e-learning ? Qui veut-on former ? Pour quels types de compétences ? En effet, un bon nombre d'échecs ou d'abandons en formation à distance s'expliquent par l'inéquation entre besoins et solution proposée.

Partir de la solution technologique n'est donc pas le bon choix. Il faut avant tout définir un objectif de formation pour pouvoir trouver LA solution de formation la mieux adaptée.

### TOUS LES CHEMINS NE MÈNENT PAS À ROME

Cela signifie que tout n'est pas « digitalisable » pour tout le monde et tout le temps.

Bien sûr, un des points forts du e-learning est celui de rendre l'apprenant autonome, acteur de sa formation. Les apprentissages se font rapidement et

la mémorisation est plus facile. Par ailleurs, on ne peut nier l'aspect ludique de certains contenus e-learning et l'attractivité qu'ils exercent sur certains publics. Mais ces points forts peuvent être contrebalancés dès lors que l'on affine l'étude du public visé et du type d'apprentissages recherché.

En tant qu'organisme de formation continue spécialisé dans le secteur de la santé, l'IFPC la Blancarde propose des solutions digitalisées afin de répondre à divers objectifs : évolution professionnelle, approfondissement des connaissances, employabilité... En fonction de ces objectifs, les solutions proposées revêtent des formes diverses : formations courtes, avec autoévaluation des apprentissages et attestation de participation. Formation longue, type VAE, avec accompagnement pédagogique à distance tout au long du parcours et qualification ou certification en fin de formation.

Pour résumer, nous pouvons donc dire qu'un e-learning efficace est celui qui sait faire le point entre un objectif professionnel et un parcours de formation.

L'IFPC a ainsi fait le choix de proposer 3 types de formations à distance qui ne se bornent pas au secteur sanitaire et médico social :

- Un format court autour de l'hygiène des locaux en milieu hospitalier, visant à permettre une prévention efficace notamment des risques infectieux.
- Un format type form'action en classe virtuelle, afin de former un collectif de personnes ressources capables d'accompagner la reprise de l'activité post confinement des salariés et d'éviter ainsi les risques psychosociaux. Ce module s'adresse à tout type d'entreprises touché dans son organisation par la crise sanitaire.
- Enfin, une formation VAE d'Auxiliaire de puériculture ou d'aide soignant à distance permettant de moduler les apprentissages et assurer un suivi constant durant ce parcours long.

**Ce que nous retenons de cette crise COVID, de ce boom du e-learning, c'est qu'ensemble on est plus fort. Collaborer, cocréer permet de s'enrichir des savoirs et savoirs faire de chacun.** Mixer l'expertise qui est la nôtre, en matière de soins, à celles de formateurs en management ou de psychologues du travail, nous permet de répondre à cette exigence d'efficacité en formation, qu'elle soit à distance ou en présentiel.

C'est ainsi que l'IFSI La Blancarde, à travers son IFPC (Institut de formation Professionnelle Continue) tente d'élargir l'idée de « l'humain au cœur des soins ». Qualité de Vie au Travail (QVT), cohésion et management d'équipe sont des thématiques transversales que l'on retrouve dans tous les secteurs d'activité et que nous revendiquons de pouvoir transmettre à travers nos 100 ans d'existence et notre réseau de partenaires multisectoriels.

- La formation à distance est facilitée par l'existence de nombreux outils ludiques.
- Ces outils sont utiles mais ne déterminent pas la qualité de la formation.
- L'adaptation des outils aux capacités des stagiaires et aux objectifs à atteindre est primordiale.
- L'interdisciplinarité est un atout qui enrichit les formations.

SUTOUT, en fonction du sujet, ne pas hésiter à chercher ce qui existe dans d'autres domaines d'activité que le nôtre.

## UN EXEMPLE DE FORMATION EN DISTANCIEL

Le projet Voltaire est un outil d'entraînement en ligne qui s'adapte au niveau d'orthographe de la personne en formation et débouche sur un certificat attestant de la maîtrise du français.

Élu « meilleur service d'apprentissage en ligne toutes disciplines confondues » par l'EFFEP (European foundation for e-learning projects), il s'adresse aux particuliers comme aux salariés.

C'est une formation individuelle et pourtant, Philippe Million, Président et Directeur d'Everest Isolation à Orange (Vaucluse), en a fait un défi collectif. Constatant que le manque de maîtrise de la langue tant écrite que parlée nuisait à la qualité des prestations (difficulté à rédiger un rapport, à transmettre une information importante engendrant trop de réclamations clients et de services après vente) comme aux relations de travail (agressivité du fait de l'incapacité à s'expliquer ou à comprendre), il a encouragé ses salariés, administratifs comme techniciens, à s'engager par groupe (appelé cordée), sur le projet Voltaire. Depuis, plusieurs cordées ont reçues leur certificat et chaque fin de formation est l'occasion fédérer l'ensemble des salariés lors de la remise des diplômes. Le bénéfice secondaire ? Les réclamations et les services après vente ont diminué, à l'avantage de tous.

<https://www.projet-voltaire.fr/>



Philippe MILLION  
Président et Directeur  
d'Everest Isolation  
à Orange (Vaucluse)

Lien vers la vidéo : [https://youtu.be/3TTHZ5VT6\\_c](https://youtu.be/3TTHZ5VT6_c)

**Durant le confinement, la mise en place du FNE-Formation renforcé a été une véritable opportunité pour les entreprises** qui ont su ou pu la saisir. Par ailleurs, cette aide vient s'ajouter au budget formation alimenté par les cotisations pour contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance.

**Pour autant, pour saisir une opportunité comme pour saisir le pompon sur un manège, il faut être prêt** : être rodé à la constitution d'un dossier de demande de prise en charge, avoir identifié les bons interlocuteurs du côté des OPCO et de la DIRECCTE, et connaître les besoins en formation pour que les salariés développent les compétences utiles à l'entreprise.

Être prêt implique donc d'être dans une démarche prospective qui seule permet de définir les compétences nécessaires pour se préparer à l'avenir. Sans cela, la formation aura sans doute été profitable au salarié mais pas forcément à l'entreprise.

**Pour ceux qui ne l'ont pas saisi, il n'est plus l'heure de profiter de ce dispositif mais il est toujours temps de s'engager dans un processus de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) et d'élaborer un plan annuel de formation pour l'entreprise et les salariés.**

Tout l'art de manager est dans cette dynamique : anticiper, prendre de l'avance pour ouvrir la voie aux collaborateurs. Des outils simples sont à la disposition des cadres et des chefs d'entreprise. Mais c'est un autre sujet que nous aborderons dans un prochain numéro, comme celui de la digitalisation des entreprises. Nous y reviendrons.

<https://www.solutions-numeriques.com/formation-professionnelle-le-nouveau-fne-formation-devrait-durer-jusqua-la-reeuvre-de-septembre/>

# LA REVUE DES MANAGERS

*par les managers*

La revue des managers par les managers est proposée par CSF Management-Formation et les éditions l'Art-Dit. Elle est gratuite tant que dure cette crise et uniquement numérique. Vous pouvez la faire suivre à vos collègues et relations professionnelles.

Nous vous proposons de nous adresser vos suggestions d'articles, de témoignages pour les numéros suivants.

La revue sera à terme, réellement, la revue des managers par les managers : elle proposera des articles de fond, réflexion et témoignages pour créer du lien entre les chefs d'entreprises, tous secteurs confondus.

**Retrouvez la revue n°1**

**« Notre avenir économique aux mains de nos soignants »**

**et la revue n°2**

**« Télétravail : Pis-aller ou révolution ? »**

Nous contacter pour proposer un article ou témoigner :  
contact@editions-lart-dit.fr  
Catherine Strumeyer au 04 90 52 00 58 / 06 24 51 32 05