

Parcours

2013

cofondatrice de Yes We Code, SSII spécialisée dans le développement d'applications digitales dans le domaine des RH.

2011 à 2017

directrice générale de Sodie (groupe Alpha), spécialisée dans le reclassement de salariés.

novembre 2017

haut-commissaire à la transformation des compétences.

© Entreprise et progrès



ESTELLE SAUVAT
HAUT-COMMISSAIRE
À LA TRANSFORMATION
DES COMPÉTENCES

“UTILISER LE PLAN D'INVESTISSEMENT DANS LES COMPÉTENCES COMME UN LEVIER DE TRANSFORMATION STRUCTURELLE”

Estelle Sauvât, nommée en novembre 2017 haut-commissaire à la transformation des compétences auprès de Muriel Pénicaud, ministre du Travail, est chargée de la mise en œuvre du Plan d'investissement dans les compétences, un effort inédit de 15 milliards d'euros pour former deux millions de jeunes et demandeurs d'emploi sans diplôme, à travers des parcours personnalisés, adaptés à chacun.

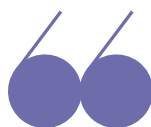
Propos recueillis par David Garcia

L'ambition du Plan d'investissement dans les compétences (Pic) est de financer la formation d'un million de demandeurs d'emploi peu qualifiés et d'un million de jeunes éloignés du marché du travail, d'ici 2022. Quelle est sa philosophie générale ?

Le Plan d'investissement dans les compétences doit se traduire par deux millions de *success stories* ! Ce plan d'une ampleur inédite, et d'un genre nouveau, encourage l'émergence de nouvelles façons d'agir et de se former. Dans un contexte

d'embellie conjoncturelle, les entreprises sont en quête de compétences dans tous les secteurs. Ce Plan d'investissement est un moyen formidable d'offrir une perspective et un avenir à des millions de Français, en leur donnant l'opportunité de se former aux métiers d'aujourd'hui et de demain.

En formant un million de jeunes et un million de demandeurs d'emploi peu qualifiés en cinq ans, notre enjeu est de construire une société des compétences plus inclusive et plus compétitive pour les entreprises. Ne laisser personne au bord



Une idée force guide notre réflexion commune : l'obligation de repenser la nature des achats de formation”

de la route. À l'heure où les transformations bouleversent à un rythme accéléré le monde du travail, transformations numériques et écologiques notamment, nous souhaitons encourager les expérimentations pour réinventer les modalités de montées en compétences et d'accès à l'emploi plus efficaces et plus rapides pour les personnes les plus vulnérables. Dans une logique de R&D sociale à grande échelle, ce plan permet de changer d'échelle !

À travers de nouvelles approches pédagogiques ?

De formations professionnelles permettant l'accès au numérique pour tous, à l'intégration systématique de modules de formations sur le développement des compétences relationnelles (*soft skills*) particulièrement recherchées par les entreprises, nous investissons également dans de nombreux programmes de formation proposant des approches pédagogiques plus adaptées aux personnes n'ayant pas envie spontanément de revenir sur les bancs de l'école.

Nous souhaitons renforcer les approches non scolaires, les apprentissages par le “faire”, fondées sur les compétences vocationnelles, intégrant chaque fois que nécessaire le digital. Ces nouvelles approches ont l'avantage de renforcer une intégration avec le monde du travail, en phase avec ses réalités en évolution rapide.

Toutes ces expérimentations seront évaluées et partagées pour faire progresser l'ensemble du système de formation professionnelle, tout en cherchant à déverrouiller certains freins ou complexités, pour rendre plus optimal la mise en œuvre de ce Plan d'investissement.

Un exemple de déverrouillage à venir ?

Qu'ils soient inscrits ou pas comme demandeurs d'emploi, les jeunes suivis par les Missions locales devront pouvoir accéder à une formation financée ou cofinancée par l'État. Ce n'est pas le cas aujourd'hui. Tous les marchés financés par le Plan d'investissement devront alléger ou lever les freins administratifs. Voici un exemple de “levée de verrous” nécessaire auquel le Haut-Commissariat à

la transformation des compétences œuvre pour sécuriser et dynamiser l'accès en formation de tous les jeunes, et non exclusivement ceux inscrits à Pôle emploi.

Quelle est la finalité de l'appel à projets lancé par le ministère du Travail à destination des branches professionnelles, en avril ?

Ce programme fait partie des onze lancés depuis début janvier. L'objectif est d'accompagner les branches dans leurs études prospectives des compétences et des métiers, avec un focus sur les métiers du numérique et de la transition écologique.

Ce sera l'occasion d'investir sur des approches différentes, pouvant déboucher sur de nouveaux outillages. Inscrite dans une logique de transformation, cette démarche vise à faire émerger des approches plus agiles, s'appuyant sur la logique de blocs de compétences. Il s'agit de mieux répondre aux nouveaux besoins en compétences des entreprises. Sont attendues, entre autres, des approches opérationnelles susceptibles de contribuer au financement de la mobilité dans les métiers qui disparaissent.

Les réponses sont attendues pour la fin juin, il est donc encore trop tôt pour en dresser un bilan exhaustif. Mais, d'ores et déjà, un certain nombre de branches ont exprimé leur intérêt, tels que le secteur du recyclage ou du bâtiment, dans un contexte de recherche de compétences émergentes ou complémentaires, pour répondre aux nouvelles exigences environnementales en lien avec la transition écologique à l'œuvre.



200

Les premiers open labs
(espaces collaboratifs) sont
actuellement déployés par la Caisse
des dépôts, jusqu'à l'été,
avec près de 200 participants.



Quel bilan faites-vous des conventions d'amorçage avec les Régions, préfigurant les Pactes régionaux d'investissement dans les compétences ?

Douze Régions ont signé une convention d'amorçage pour l'année 2018, et d'autres signatures auront lieu dans les tout prochains jours. Seize se sont engagées dans cette phase d'amorçage, à l'exception de Provence-Alpes-Côte d'Azur et d'Auvergne-Rhône-Alpes.

Là où nous ne contractualisons pas, Pôle emploi prend le relais. Se donner le temps d'élaborer les projets de transformation sur chaque territoire est essentiel à la réussite du Plan d'investissement dans les compétences. L'année 2018 nous a donné l'opportunité d'assurer une phase d'amorçage qui a permis de conduire un dialogue de qualité, un dialogue constructif avec l'ensemble des Régions et d'échanger sur les forces et les limites

du modèle actuel, de proposer des voies d'élaboration nouvelles et de cibler plus finement les objectifs soutenus par le Plan d'investissement.

Quelle est la prochaine étape ?

Nous allons désormais les inviter à formuler des propositions de transformations, dans le cadre de Pactes régionaux, afin de répondre aux objectifs du Plan d'investissement dans les compétences, au cours des années 2019-2022, en tenant compte des spécificités de chacun des territoires, de la nature du marché du travail local et des réalisations déjà conduites.

Cette méthode de co-élaboration et co-construction des Pactes régionaux est indispensable pour réussir une transformation en profondeur, co-partagée. Il doit s'agir d'une vision partagée État-Régions qui nous permettra d'atteindre collectivement les objectifs qualitatifs et quantitatifs que nous recherchons.

Cet investissement est l'occasion d'adapter des méthodes d'achat plus agiles, plus en cohérence avec l'urgence des besoins en compétences des entreprises. Cet investissement est aussi l'occasion d'expérimenter des formats pédagogiques mieux adaptés aux besoins singuliers de chacun, dans une logique de parcours, pour assurer un continuum formation-emploi tenant compte d'une acquisition des prérequis indispensables pour passer les barrières à l'entrée. Nous encourageons les voies nouvelles.

Avez-vous des exemples ?

Tester une approche de "job-rotation" en partenariat avec des entreprises volontaires nous intéresse particulièrement. Il s'agit d'une expérimentation de "rotation du travail" permettant de favoriser le départ en formation et la mise en

LES JEUX OLYMPIQUES 2024 S'INSCRIVENT DANS LA DYNAMIQUE DU PIC

Fortement créateurs d'emploi d'ici à la fin du quinquennat, les Jeux olympiques organisés à Paris en 2024 devraient offrir une activité à 200 000 personnes. "Ce très grand projet sera porteur d'emploi, nous souhaitons anticiper et former les compétences attendues, avec des jeunes et des demandeurs d'emploi prêts à « entrer dans le jeu » !", sourit Estelle Sauvat. Les travaux d'analyse des besoins en compétences seront menés conjointement avec le comité d'organisation des Jeux olympiques, ainsi qu'avec les entreprises amenées à accompagner le sujet. Un programme de cette envergure suppose que les grandes entreprises se regroupent et donnent les premières impulsions.

“Le travail qui commence et qui durera quatre mois permettra de définir des axes communs de transformation”

activité : des salariés s'inscrivent dans des formations longues avec le maintien de leur salaire, ils sont remplacés de façon temporaire par des demandeurs d'emploi qui sont recrutés en emploi court et voient leur formation de prise de poste cofinancée par les pouvoirs publics.



“La transformation des compétences, un enjeu national” était le thème de la conférence prononcée par Estelle Sauvat le 31 janvier 2018, en ouverture de l'Université d'hiver de la formation professionnelle organisée par Centre Inffo.

© Stéphan Amelinck - CI

Nous encouragerons également les démarches d'“apprentissage inversé”, où l'apprenant explore des ressources pédagogiques numériques avant de les mobiliser individuellement ou collectivement. Et les démarches d'“alternance inversée”, où l'apprenant met en pratique en situation d'activité avant de mutualiser et prendre du recul en centre de formation les compétences mobilisées.

Le développement de ressources formatives recourant à la réalité virtuelle, ou le recours à des intelligences artificielles pour accompagner et personnaliser les parcours sera également incité.

À travers le développement de nouvelles approches collaboratives apprenantes (*test & learn*), les Pactes régionaux pourront développer l'apprentissage par l'action et la conduite de projets collectifs choisis et conçus par les apprenants eux-mêmes, les enseignements mutuels, entre pairs... Des approches agiles de la formation,

prenant continûment en compte les avis des apprenants.

Ce travail commence ce mois de juin ?

Sur ces méthodes et cette approche pluriannuelle, nous avons recueilli une forte adhésion des Régions. Le travail qui commence et qui durera quatre mois va permettre de définir des axes communs de transformation.

Une idée force guide notre réflexion commune : l'obligation de repenser la nature des achats de formation pour aller vers plus d'agilité. Cette conviction est partagée par tous, l'État, les Régions, les entreprises et les jeunes et demandeurs d'emploi... Elle doit guider notre action collective.

Vous êtes aussi chargée de veiller à la mise en place d'une application numérique du compte personnel de formation. Où en est-on ?

Prévue à partir du second semestre 2019, la date de lancement de l'application numérique¹ doit être précisée lors de la phase parlementaire d'examen du projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel². Nous travaillons en étroite collaboration avec la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle et la Caisse des dépôts et consignations.

Les premiers *open labs*³ sont actuellement déployés par la Caisse des dépôts, jusqu'à l'été, avec près de 200 participants.

Nous allons croiser les pratiques et réflexions de plusieurs experts et *start-up* du secteur RH, avec l'ambition de donner un coup d'accélérateur à la production de ces nouveaux services numériques. Notre enjeu : passer des concepts proposés dans ces *open labs* au produit, sur des temps courts. Lequel sera testé par le grand public en amont du lancement.

La programmation restera très dense, notamment sur la façon de traduire le volet compétences et la mise en visibilité de toute l'offre de formation certifiante. ●



1. Des étudiants lauréats du concours de développeurs “Hack ta formation” ont présenté leurs projets à Muriel Pénicaud, le 5 juin dernier (voir en page 5).
2. Assemblée nationale du 11 au 15 juin, Sénat après le 9 juillet.
3. Espaces collaboratifs.